01. Diagnóstico ejecutivo

Informe de decisión con análisis anual y plan comercial de 90 días. Todos los datos son ficticios. Los cálculos proceden del mismo Excel de demostración.

Indicador	Resultado	Qué nos dice
Ventas anuales	217.189 €	Volumen económico, no número de clientes.
Margen bruto	139.562 € / 64,3%	Ventas menos coste directo asignado.
Gastos registrados	133.976 €	Costes que debe cubrir el margen bruto.
Resultado orientativo	5.586 € / 2,6%	Antes de costes ausentes del archivo.
Meses con pérdida	5/12	Exposición a los meses de menor demanda.

Conclusión principal

El restaurante cubre los costes registrados, pero el colchón es reducido. Perder un 4,0% de ventas, con el mismo mix y gastos, eliminaría el resultado anual.

Decisiones que priorizaría

1. Validar el coste real por servicio y las mermas.
2. Ajustar la actividad de los meses deficitarios.
3. Probar captación con un límite de gasto y margen atribuible.

Ningún resultado comercial futuro está garantizado. Las propuestas de mejora son hipótesis para contrastar.

02. Datos, alcance y calidad

El valor del análisis depende de poder seguir una cifra hasta su origen y distinguir lo que sabemos de lo que todavía debemos validar.

Fuente	Cobertura	Tratamiento
Registro de ventas	72 filas: 6 artículos × 12 meses	Mes y SKU normalizados. Cantidad, precio y coste separados.
Gastos	60 apuntes: 5 categorías × 12 meses	Importes clasificados sin duplicar el coste directo.
Excel recibido	Orden y formatos inconsistentes	Se conserva como evidencia de la muestra.

Reglas de cálculo

Ventas = unidades × precio unitario. Coste directo = unidades × coste asignado. Margen bruto = ventas − coste directo. Resultado = margen bruto − gastos. El margen global es una razón de totales, no la media de los porcentajes de los artículos.

Supuestos que condicionan la lectura

Los importes se interpretan como netos de IVA para esta simulación. El coste asignado representa consumo de ingredientes y bebidas, no pagos a proveedores. Los precios y costes unitarios son constantes: la muestra no demuestra cambios reales de precio, descuento o inflación.

Qué no puede afirmarse con estos datos

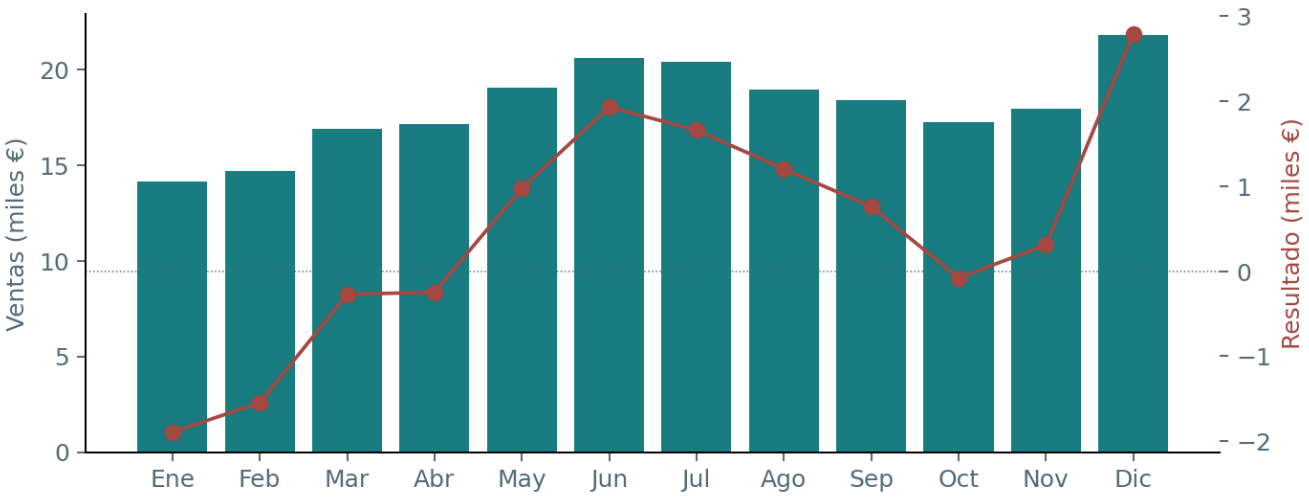
No podemos calcular ticket medio, clientes únicos, recurrencia, coste de adquisición real ni valor del cliente. Tampoco rotación de inventario, caja disponible o rentabilidad por canal. Faltan identificadores de ticket, consumo real, mermas, anulaciones, cobros y atribución comercial. Un único año no permite afirmar crecimiento interanual ni validar una estacionalidad repetible.

Controles antes de un encargo real

Conciliar con facturas y TPV; comprobar duplicados y periodos incompletos; separar IVA y anulaciones; validar platos y bebidas con el responsable; conciliar el total mensual y anual y los 60 apuntes de gasto.

03. Evolución mensual y periodos críticos

La facturación debe leerse junto con el resultado. Un mes con muchas ventas puede dejar poco margen disponible después de los costes.



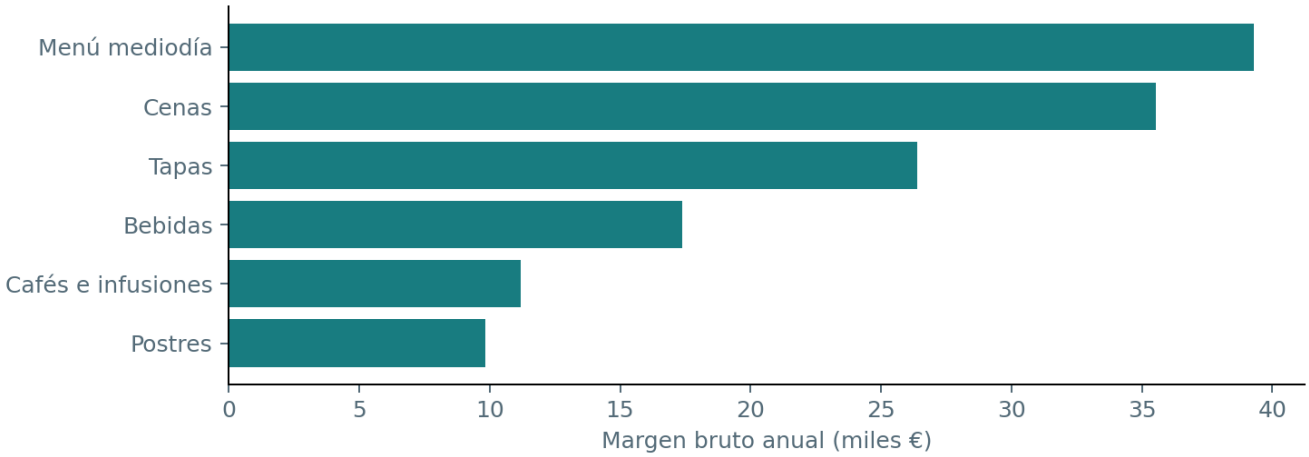
Mes	Ventas	Margen bruto	Gastos	Resultado
Ene	14.145 €	9.065 €	10.957 €	-1.892 €
Feb	14.710 €	9.472 €	11.018 €	-1.546 €
Mar	16.876 €	10.847 €	11.119 €	-272 €
Abr	17.133 €	11.012 €	11.259 €	-247 €
May	19.032 €	12.198 €	11.223 €	975 €
Jun	20.611 €	13.272 €	11.342 €	1.930 €
Jul	20.402 €	13.139 €	11.482 €	1.657 €
Ago	18.919 €	12.160 €	10.957 €	1.203 €
Sep	18.374 €	11.777 €	11.018 €	759 €
Oct	17.225 €	11.040 €	11.119 €	-79 €
Nov	17.962 €	11.567 €	11.259 €	308 €
Dic	21.800 €	14.012 €	11.223 €	2.789 €

Meses deficitarios: Ene, Feb, Mar, Abr, Oct. Hay que estudiar días, franjas horarias y turnos antes de atribuir la causa.

04. Mix de productos y rentabilidad

Priorizamos margen bruto en euros, margen porcentual y volumen. Las unidades de distintos tipos de artículo no son comparables como visitas o clientes.

Artículo	Unidades	Ventas	Margen €	Margen %	Peso margen
Menú mediodía	4.269	64.035 €	39.275 €	61,3%	28,1%
Cenas	2.633	57.926 €	35.546 €	61,4%	25,5%
Tapas	4.885	41.522 €	26.379 €	63,5%	18,9%
Bebidas	7.551	24.163 €	17.367 €	71,9%	12,4%
Cafés e infusiones	6.041	15.102 €	11.176 €	74,0%	8,0%
Postres	2.888	14.440 €	9.819 €	68,0%	7,0%



Lectura comercial

Menú mediodía aporta más margen absoluto (39.275 €). Cafés e infusiones tiene el margen porcentual más alto (74,0%). Menú mediodía tiene el más bajo (61,3%). Esto no justifica eliminarlo: puede atraer ventas complementarias que aquí no podemos observar.

La reposición y la carta deben decidirse también con capacidad, demanda, disponibilidad e inventario. Aquí no tenemos esa evidencia.

05. Estructura de costes y palancas

El coste directo y los gastos registrados tienen causas distintas. Los ahorros no deben sumarse sin comprobar que no se solapan ni reducen el servicio.

Categoría	Anual	% de ventas	Media/mes
Personal	90.725 €	41,8%	7.560 €
Alquiler	24.075 €	11,1%	2.006 €
Suministros	10.767 €	5,0%	897 €
Otros	5.394 €	2,5%	450 €
Marketing	3.015 €	1,4%	251 €
Coste directo separado	77.628 €	35,7%	6.469 €

Personal: medir productividad

Personal representa 41,8% de las ventas. Hay que recoger horas trabajadas, ventas y margen por turno. Este porcentaje describe la muestra; no es un umbral sectorial ni demuestra exceso de plantilla.

Coste directo: revisar cada unidad

Una reducción hipotética del 3% del coste directo, a ventas constantes, aportaría 2.329 € anuales. Hay que validar escandallos por plato, raciones servidas, precios de compra y mermas de cocina. Comparar el consumo teórico con el real y comprobar el ahorro sin reducir calidad ni servicio. El ahorro solo existe si la factura o el consumo real disminuye.

Coste fijo: priorizar renegociación y uso

Revisar contratos, servicios duplicados y calendario de apertura. No presupuestamos recortes de personal ni alquiler sin una alternativa operativa. Cada reducción de 1.000 € de gasto aumenta el resultado orientativo en 1.000 €, si no afecta ventas ni otros costes.

Marketing actual

El gasto anual registrado es de 3.015 €. No hay campañas ni conversiones asociadas. Por tanto, no puede afirmarse si este gasto funciona ni calcular su retorno.

06. Punto de equilibrio y sensibilidad

Modelo orientativo: suponemos el mismo mix de ventas, margen bruto constante y gastos registrados fijos dentro del intervalo analizado.

Medida	Cálculo	Resultado
Ventas de equilibrio anuales	Gastos / margen bruto %	208.497 €
Equilibrio mensual medio	Equilibrio anual / 12	17.375 €
Distancia al equilibrio	Ventas actuales − equilibrio	8.693 €
Margen de seguridad	Distancia / ventas actuales	4,0%

Escenarios independientes, no previsiones

Cambio hipotético	Resultado anual	Variación vs base
Base	5.586 €	0 €
Ventas −5%	-1.392 €	-6.978 €
Ventas +5%	12.564 €	6.978 €
Coste directo −3%	7.914 €	2.329 €
Gasto operativo −3%	9.605 €	4.019 €
Precio +2%, volumen constante	9.929 €	4.344 €

Cómo interpretar una subida de precio

Con una subida general del 2%, el volumen podría caer como máximo un 3,0% antes de que el margen bruto total volviera al nivel inicial, si el mix y el coste unitario se mantienen. No conocemos la elasticidad: hay que probar precios en un pequeño conjunto de artículos.

No es un modelo de caja. No incluye inversión, financiación ni variación de inventario. Si personal o suministros cambian con la actividad, hay que recalcular el umbral.

07. Plan operativo y oportunidades cuantificadas

Cada acción tiene una prueba, un responsable y una condición de continuidad. La prioridad es reducir incertidumbre antes de ampliar la inversión.

Acción	Responsable	Cuándo	Prueba	Indicador
Fichas de coste y mermas	Chef + gerencia	Semanas 1-3	Pesar consumo y residuos en 10 servicios.	Coste directo real por plato y merma €; comparar con receta.
Cobertura de turnos	Gerencia	Semanas 2-4	Registrar horas y ventas por franja.	Margen por hora y nivel de servicio; no recortar a ciegas.
Venta de postres	Responsable de sala	Semanas 5-8	Oferta sin descuento en turnos comparables.	Margen por ticket y tasa de adición de postres.

Una oportunidad que podemos dimensionar

100 postres adicionales al mes, al precio y coste de la muestra, aportarían 340 € de margen bruto mensual, antes de gasto de campaña y costes extra. Es una sensibilidad, no una estimación de demanda.

Orden de ejecución

Primero, verificar márgenes. Después, probar una palanca comercial. Finalmente, ampliar solo aquello que aumenta margen incremental neto. Si las ventas crecen pero el resultado empeora, hay que detener la acción y revisar precios, descuentos y costes.

08. Estrategia de marketing

Objetivo de 90 días: construir un sistema de captación y repetición que pueda medirse. Los públicos y el posicionamiento son propuestas para validar con el negocio.

Segmento propuesto	Necesidad	Propuesta de valor	Canal de prueba
Trabajadores del barrio	Mediodía práctico y servicio previsible	Menú completo con reserva sencilla	Ficha local, empresas cercanas, pizarra
Residentes y parejas	Cena cercana y sin complicaciones	Carta clara y platos destacados con fotos reales	Búsqueda local y contenido de cenas
Clientes que ya han venido	Motivo para repetir	Novedad semanal y servicio coherente	Recordatorio voluntario y equipo de sala

Mensaje y oferta

“Tu menú de mediodía, bien explicado y cerca del trabajo.” La propuesta se centra en conveniencia y claridad. No prometemos precios, horarios o calidad que el negocio aún no haya confirmado.

Embudos y resultado comercial

Descubrimiento → visita al menú → reserva → servicio efectivo → repetición. Una reserva cancelada no cuenta como venta. Hay que preguntar o registrar el canal de entrada al reservar.

No disponemos de investigación de mercado ni datos demográficos. Estos segmentos no son perfiles observados de los clientes.

Calendario editorial de cuatro semanas

Semana	Contenido propuesto	Acción que pedimos
1	Menú real, horario y cómo reservar	Consultar disponibilidad
2	Plato destacado y proceso de preparación	Reservar mesa
3	Experiencia real con autorización	Hacer una consulta concreta
4	Prueba de menú o postre con código	Servicio efectivo atribuible

Cadencia inicial propuesta: dos publicaciones útiles por semana y una actualización de disponibilidad. Gerencia valida contenido, precios y promesas antes de publicar.

09. Campañas y presupuesto de 90 días

Presupuesto máximo incremental propuesto, sujeto a validación del margen y la capacidad. El gasto histórico continúa en el resultado base; no lo restamos una segunda vez.

Campaña	€ máximos	Ejecución	Responsable	Medición
Presencia local y contenido	250 €	Fotos reales, menú actualizado y 8 piezas de contenido	Equipo interno, sem. 1-4	Consultas y reservas efectivas registradas
Captación local de cenas	300 €	150 €/mes durante dos meses; dos creatividades	Gerencia, sem. 5-12	Margen incremental tras coste de campaña
Prueba de venta de postres	100 €	Materiales y registro; sin descuento general	Sala, sem. 5-8	Adición y margen por ticket comparable
Seguimiento y contingencia	100 €	Reserva, solo con aprobación	Gerencia, revisión semanal	No gastar si la prueba no aporta evidencia
Total máximo	750 €			

Desembolso por fases

Activar un máximo del 30% durante el primer mes, el 35% durante el segundo y el 35% durante el tercero. La parte no gastada no debe consumirse para agotar el presupuesto. El primer mes prepara la medición y los materiales; la publicidad se activa cuando están validados.

Costes que hay que incorporar

El presupuesto contiene importes de prueba, no tarifas de proveedores. Las horas internas, comisiones, herramientas y gestión externa no están cuantificadas; deben añadirse al coste de campaña antes de aprobarla.

Creatividades y registro de respuesta

Versión A: “El menú del barrio, con los platos y el precio claros”. Versión B: “Una cena cerca, con reserva sencilla”. Mantendremos oferta y presupuesto comparables para distinguir el efecto del mensaje.

Registrar campaña, creatividad, fecha, coste, código de respuesta e ID de ticket y reserva atendida. Usar códigos distintos por prueba y preguntar el canal en el punto de venta. Las visitas a la web son una medida intermedia, no el resultado comercial.

10. Economía de campaña y promociones

Una campaña se evalúa por el margen que añade después de sus costes. La facturación atribuida no es necesariamente facturación incremental.

Medida orientativa	Valor
Presupuesto incremental máximo	750 €
Ventas incrementales para cubrir la prueba	1.167 €
ROAS de equilibrio solo sobre margen bruto	1,56x
Gasto en medios pagados previsto	300 €
Ventas para cubrir solo medios pagados	467 €

Rentabilidad y atribución

Resultado incremental = ventas incrementales × margen de contribución real − coste completo de campaña. El margen bruto de la muestra es solo un sustituto provisional: hay que incorporar las comisiones de cobro, consumibles y horas adicionales necesarias para atender la demanda. Las mermas y los platos de cortesía deben incluirse en el coste real por servicio, sin duplicar importes ya contabilizados. Por tanto, estos umbrales son mínimos orientativos.

Descuento general del 10%: riesgo

Con el coste unitario constante, el volumen debería aumentar un 18,4% para mantener el mismo margen bruto total. Una promoción que aumenta ventas menos que este umbral puede destruir margen, antes de pagar la campaña.

Ejemplo de lote, pendiente de validar

Menú + postre: precio separado 20 €, propuesta de lote 18 €, coste asignado 7,40 €, margen del lote 10,60 €. El lote pierde 2 € respecto a vender los dos artículos a precio completo. Solo tiene sentido si crea compras adicionales o fidelización que compensa esa diferencia.

11. Calendario de 90 días y cuadro de seguimiento

El piloto debe dejar una decisión documentada cada semana. Un responsable único coordina datos, ejecución y presupuesto.

Semanas	Trabajo y entregable	Decisión de paso
1-2	Conciliación, definiciones y datos de ticket. Establecer base comparable.	No invertir hasta validar margen y medición.
3-4	Fotos, oferta, materiales y códigos de campaña. Formación del equipo.	Verificar registro con operaciones de prueba.
5-6	Activar una prueba comercial y dos creatividades. Revisar cada semana.	Detener errores de atribución y gastos no aprobados.
7-8	Comparar margen por ticket y turno comparable; revisar mermas y anulaciones.	Continuar solo si hay contribución positiva medible.
9-10	Concentrar presupuesto en la prueba con mejor evidencia.	Ampliar como máximo un 20% por revisión, como regla propuesta.
11-13	Cerrar costes, atribución y aprendizajes. Informe de continuidad.	Escalar, modificar o cancelar con justificación.

Indicadores semanales

Indicador	Definición	Dato necesario
Margen incremental neto	Margen adicional − coste completo de prueba	Ticket, coste real por servicio y gasto de campaña
Coste por conversión efectiva	Coste completo / compras o servicios válidos	Campaña y operación confirmada
Margen por ticket	Margen bruto neto / tickets válidos	ID ticket y artículos
Tasa de adición	Tickets con complemento / tickets elegibles	Líneas del mismo ticket

Diseño de la prueba

Comparar días y franjas similares, registrar festivos y cambios de horario y modificar una variable principal cada vez. Si es viable, mantener un grupo comparable sin oferta. Un código promocional acredita atribución, pero no demuestra incrementalidad: algunos clientes habrían comprado igualmente. Con poco volumen, la conclusión es provisional y no una prueba estadística.

12. Decisión final y siguiente encargo

Este informe convierte los totales en una agenda de decisiones. El siguiente paso aporta los datos que permitirán pasar de la simulación a conclusiones verificadas.

Recomendación para el propietario

Aprobar una primera fase de cuatro semanas para validar costes y registrar tickets. Autorizar el piloto comercial solo después de esa revisión. El restaurante tiene un resultado positivo pequeño y no debe comprometer todo el colchón en captación.

Datos que solicitar	Decisión que permiten
Tickets con fecha, hora, artículo y descuento	Ticket medio, platos por comanda, franjas y menús combinados
Facturas de compra, escandallos, raciones y mermas	Margen real y desviaciones por artículo
Inventario de ingredientes, mermas y horas por turno	Compras de ingredientes y productividad por servicio
Campañas, códigos, coste y canal registrado	Atribución y contribución comercial
Cobros, pagos y saldo inicial	Caja y capacidad de financiar el piloto

Entregables de un servicio profesional

Base depurada con diccionario y conciliación; modelo de KPI actualizable; informe con conclusiones y límites; presentación ejecutiva; plan de pruebas con responsables y presupuesto; revisión a los 30, 60 y 90 días. El alcance y los honorarios se acuerdan según calidad, volumen y preguntas del cliente.

Trazabilidad

Fuente: Excel ficticio de Metravia, hojas Vendes netes y Despeses, año 2025. Cálculos derivados verificados con totales mensuales y anuales. Las tablas redondean a euros; pequeñas diferencias visibles pueden proceder del redondeo. No se utilizan benchmarks externos ni datos de clientes reales.