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	215.927 €	Volumen económico, no número de clientes.
Margen bruto	123.290 € / 57,1%	Ventas menos coste directo asignado.
Gastos registrados	128.045 €	Costes que debe cubrir el margen bruto.
Resultado orientativo	-4.755 € / -2,2%	Antes de costes ausentes del archivo.
Meses con pérdida	7/12	Exposición a los meses de menor demanda.

Conclusión principal

La tienda vende, pero el margen no cubre los gastos. Necesita 8.328 € adicionales de ventas al mismo margen, o 4.755 € de reducción de costes, para alcanzar el equilibrio.

Decisiones que priorizaría

1. Controlar devoluciones, descuentos e inventario.
2. Proteger el margen antes de comprar más mercancía.
3. Probar venta cruzada con presupuesto limitado.

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 o coste de mercancía vendida, 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

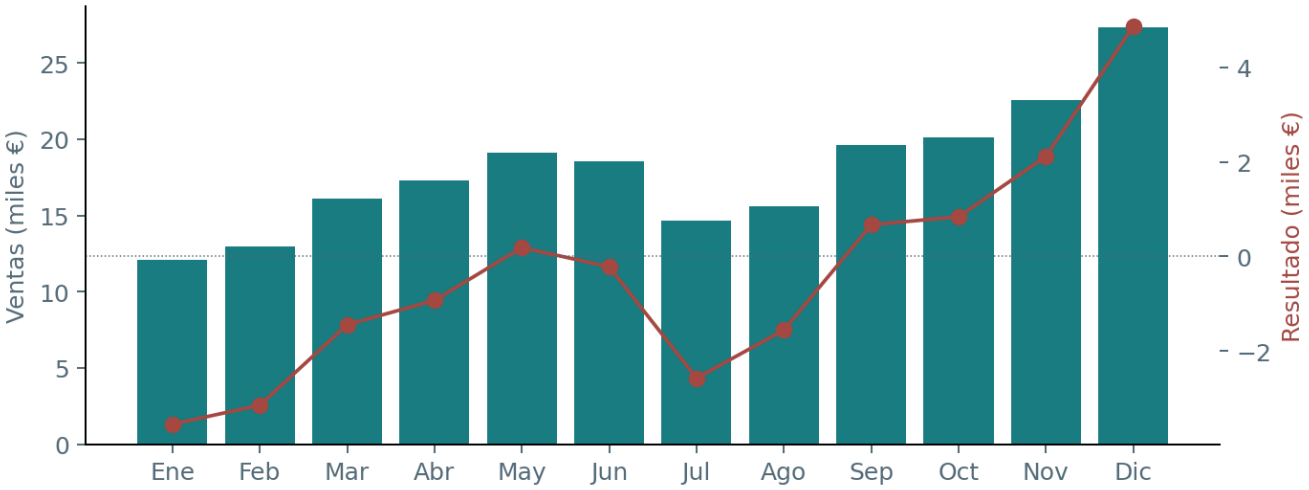
No podemos calcular ticket medio, clientes únicos, recurrencia, coste de adquisición real ni valor del cliente. Tampoco rotación de inventario, caja disponible o rentabilidad por canal. Faltan identificadores de ticket, inventario, devoluciones, cobros y atribución comercial. Un único año no permite 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 devoluciones; validar SKU con el propietario; conciliar el total mensual y anual. La muestra anterior indicaba 48 gastos: la cobertura correcta es de 60.

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.



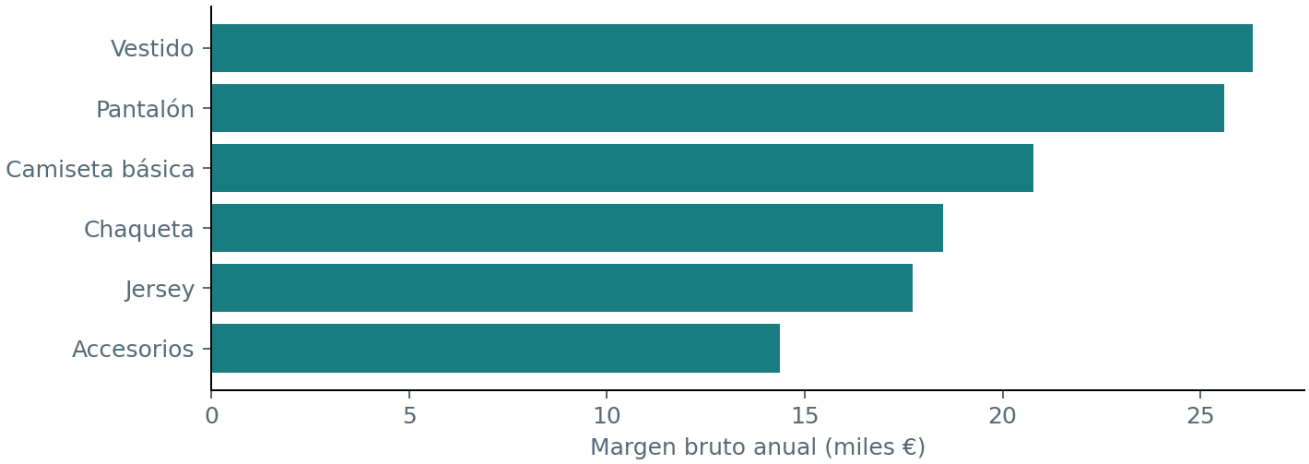
Mes	Ventas	Margen bruto	Gastos	Resultado
Ene	12.080 €	6.901 €	10.451 €	-3.550 €
Feb	12.951 €	7.398 €	10.547 €	-3.149 €
Mar	16.128 €	9.198 €	10.643 €	-1.445 €
Abr	17.261 €	9.844 €	10.776 €	-932 €
May	19.092 €	10.911 €	10.725 €	186 €
Jun	18.544 €	10.593 €	10.814 €	-221 €
Jul	14.649 €	8.371 €	10.947 €	-2.576 €
Ago	15.593 €	8.893 €	10.451 €	-1.558 €
Sep	19.627 €	11.216 €	10.547 €	669 €
Oct	20.092 €	11.480 €	10.643 €	837 €
Nov	22.570 €	12.893 €	10.776 €	2.117 €
Dic	27.340 €	15.592 €	10.725 €	4.867 €

Meses deficitarios: Ene, Feb, Mar, Abr, Jun, Jul, Ago. 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
Vestido	731	47.515 €	26.316 €	55,4%	21,3%
Pantalón	948	46.452 €	25.596 €	55,1%	20,8%
Camiseta básica	1.386	33.264 €	20.790 €	62,5%	16,9%
Chaqueta	402	35.778 €	18.492 €	51,7%	15,0%
Jersey	682	31.372 €	17.732 €	56,5%	14,4%
Accesorios	1.197	21.546 €	14.364 €	66,7%	11,7%



Lectura comercial

Vestido aporta más margen absoluto (26.316 €). Accesorios tiene el margen porcentual más alto (66,7%). Chaqueta tiene el más bajo (51,7%). 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	85.950 €	39,8%	7.162 €
Alquiler	25.280 €	11,7%	2.107 €
Marketing	6.276 €	2,9%	523 €
Otros	5.514 €	2,6%	460 €
Suministros	5.025 €	2,3%	419 €
Coste directo separado	92.637 €	42,9%	7.720 €

Personal: medir productividad

Personal representa 39,8% 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 2.779 € anuales. En hostelería, validar fichas de coste y mermas; en ropa, coste completo, transporte y devoluciones. 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 6.276 €. 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 %	224.255 €
Equilibrio mensual medio	Equilibrio anual / 12	18.688 €
Distancia al equilibrio	Ventas actuales − equilibrio	-8.328 €
Margen de seguridad	Distancia / ventas actuales	-3,9%

Escenarios independientes, no previsiones

Cambio hipotético	Resultado anual	Variación vs base
Base	-4.755 €	0 €
Ventas −5%	-10.920 €	-6.164 €
Ventas +5%	1.410 €	6.164 €
Coste directo −3%	-1.976 €	2.779 €
Gasto operativo −3%	-914 €	3.841 €
Precio +2%, volumen constante	-436 €	4.319 €

Cómo interpretar una subida de precio

Con una subida general del 2%, el volumen podría caer como máximo un 3,4% 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
Devoluciones y precio neto	Responsable tienda	Semanas 1-3	Registrar venta, reembolso y descuento por SKU.	Margen real neto de devoluciones, no margen de tarifa.
Inventario y reposición	Compras	Semanas 2-4	Inventario inicial/final, entradas y salidas.	Cobertura en semanas, rotura y antigüedad.
Venta cruzada	Equipo de venta	Semanas 5-8	Ofrecer accesorio en tickets de camiseta.	Margen por ticket y devoluciones; contraste con grupo base.

Una oportunidad que podemos dimensionar

50 accesorios adicionales al mes, al precio y coste de la muestra, aportarían 600 € 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
Clientes de proximidad	Ropa práctica con asesoramiento	Conjuntos fáciles de combinar	Escaparate, ficha local y redes
Compradores de básicos	Reponer prendas útiles	Disponibilidad y tallas claras	Contenido por uso y venta cruzada
Clientes con consentimiento	Novedades relevantes	Selección según categoría comprada	Correo segmentado, sin envíos masivos

Mensaje y oferta

“Prendas que combinan, con ayuda para encontrar tu conjunto.” Mostrar looks completos y disponibilidad real. Evitar descuentos generales antes de comprobar el margen neto.

Embudos y resultado comercial

Descubrimiento → visita o consulta → compra → compra mantenida tras devoluciones → repetición. Mediremos venta neta, no solo clics, seguidores o pedidos brutos.

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	Un look completo, precio y tallas disponibles	Consultar disponibilidad
2	Tres combinaciones con una prenda básica	Reservar o pedir asesoramiento
3	Guía de tallas y dudas frecuentes	Hacer una consulta concreta
4	Prueba de conjunto con accesorio y código	Compra o servicio 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
Contenido de conjuntos	250 €	Fotos reales y 8 looks con tallas y precios	Tienda, sem. 1-4	Consultas útiles y ventas mantenidas
Captación local	400 €	200 €/mes durante dos meses; dos creatividades	Gerencia, sem. 5-12	Margen neto de devoluciones y campaña
Venta cruzada y reactivación	150 €	Materiales; comunicación solo con consentimiento	Ventas, sem. 5-10	Margen por ticket y compra repetida
Seguimiento y contingencia	200 €	Reserva, condicionada a margen positivo	Gerencia, revisión semanal	No ampliar antes de cerrar devoluciones
Total máximo	1.000 €			

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: “Un conjunto completo sin perder tiempo combinando”. Versión B: “Básicos con asesoramiento y tallas disponibles”. Mantendremos oferta y presupuesto comparables para distinguir el efecto del mensaje.

Registrar campaña, creatividad, fecha, coste, código de respuesta e ID de compra o reserva confirmada. 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	1.000 €
Ventas incrementales para cubrir la prueba	1.751 €
ROAS de equilibrio solo sobre margen bruto	1,75x
Gasto en medios pagados previsto	400 €
Ventas para cubrir solo medios pagados	701 €

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 restar pagos, devoluciones, entregas y costes variables extra. Por tanto, estos umbrales son mínimos orientativos.

Descuento general del 10%: riesgo

Con el coste unitario constante, el volumen debería aumentar un 21,2% 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

Camiseta + accesorio: precio separado 42 €, propuesta de lote 40 €, coste asignado 15,00 €, margen del lote 25,00 €. 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 grupo comparable; revisar devoluciones.	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 directo, devolución, gasto
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 conciliar margen neto, devoluciones e inventario. La tienda debe corregir el déficit antes de ampliar mercancía o publicidad. El presupuesto propuesto es un techo condicionado, no una orden de gasto.

Datos que solicitar	Decisión que permiten
Tickets con fecha, hora, artículo y descuento	Ticket medio, cesta, franjas y efecto de lotes
Facturas, costes unitarios y devoluciones	Margen real y desviaciones por artículo
Inventario o mermas y horas trabajadas	Reposición, fichas de coste y productividad
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.