JORDI ROSELL SALVÓ

CÓMO HACER RENTABLE TU RESTAURANTE

Por qué facturas pero no ganas dinero y cómo recuperar el beneficio controlando costes, precios y operaciones

EDICIÓN 2026

CÓMO HACER RENTABLE TU RESTAURANTE

Por qué facturas pero no ganas dinero y cómo recuperar el beneficio controlando costes, precios y operaciones

Jordi Rosell Salvó · 2026

Casos y datos recreados con finalidad didáctica.

Todos los importes de los ejemplos se expresan sin IVA salvo indicación expresa.

ÍNDICE

NOTA AL LECTOR....4
PRÓLOGO....5
INTRODUCCIÓN....7
PARTE I · EL NEGOCIO QUE CREEMOS TENER....10
CAPÍTULO 1 · FACTURAR NO ES GANAR DINERO....10
CAPÍTULO 2 · LOS BENEFICIOS QUE DESAPARECEN SIN HACER RUIDO....16
CAPÍTULO 3 · ¿CUÁNTO DINERO GANA REALMENTE TU RESTAURANTE?....22
PARTE II · DÓNDE SE PIERDE EL DINERO....28
CAPÍTULO 4 · EL COSTE DE LO QUE PONEMOS EN EL PLATO....28
CAPÍTULO 5 · COMPRAR BIEN NO CONSISTE EN COMPRAR BARATO....34
CAPÍTULO 6 · UNA CARTA QUE VENDE MUCHO PUEDE ARRUINARTE....40
CAPÍTULO 7 · EL PERSONAL: NI DEMASIADO CARO NI DEMASIADO BARATO....47
CAPÍTULO 8 · LA DESORGANIZACIÓN TAMBIÉN TIENE UN PRECIO....53
PARTE III · VENDER MÁS NO SIEMPRE ES LA SOLUCIÓN....59
CAPÍTULO 9 · EL PELIGRO DE CONFUNDIR OCUPACIÓN CON RENTABILIDAD....59
CAPÍTULO 10 · EL CLIENTE NO SIEMPRE COMPRA LO QUE MÁS TE INTERESA VENDER....65
CAPÍTULO 11 · CRECER PUEDE HACERTE PERDER DINERO....71

PARTE IV · RECUPERAR EL CONTROL DEL RESTAURANTE....77
CAPÍTULO 12 · EL PUNTO EN EL QUE TU RESTAURANTE EMPIEZA A GANAR DINERO....77
CAPÍTULO 13 · DIRIGIR CON DATOS, NO CON SENSACIONES....83
CAPÍTULO 14 · NOVENTA DÍAS PARA TRANSFORMAR LOS RESULTADOS....89
EPÍLOGO....97
ANEXOS PRÁCTICOS....99
ANEXO 1 · DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ECONÓMICA....99
ANEXO 2 · MODELO DE CUENTA DE EXPLOTACIÓN MENSUAL....102
ANEXO 3 · FICHA DE ESCANDALLO Y CONTROL DE RENDIMIENTOS....104
ANEXO 4 · COMPRAS, RECEPCIÓN, INVENTARIOS Y MERMAS....108
ANEXO 5 · PRODUCTIVIDAD Y PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL....110
ANEXO 6 · CALCULADORA DEL PUNTO MUERTO....111
ANEXO 7 · CUADRO DE MANDO PARA UN RESTAURANTE....112
ANEXO 8 · PLAN DE ACCIÓN DE NOVENTA DÍAS....114
ANEXO 9 · CASO INTEGRADO: UNA REVISIÓN DE HORIZONTE....116
ANEXO 10 · CUATRO CASOS DE DECISIÓN ECONÓMICA....119
ANEXO 11 · CUADERNO DE TRABAJO....3
NOTA FINAL SOBRE LAS HERRAMIENTAS....128
SOBRE EL AUTOR....128

NOTA AL LECTOR

Los establecimientos, las situaciones y los importes utilizados en estas páginas son ejemplos didácticos. Horizonte, el restaurante que acompaña buena parte del análisis, no representa a una empresa identificable. He construido sus cifras para poder seguir las consecuencias de varias decisiones sobre una misma cuenta de explotación. No deben leerse como promedios del sector ni utilizarse como precios de referencia.

El libro tampoco ofrece una fórmula de rentabilidad garantizada. Su propósito es más concreto: ayudar a reconocer una desviación, comprobar sus causas, elegir una medida proporcionada y verificar lo que ha ocurrido después. Esa es la diferencia entre controlar un indicador y dirigir una empresa.

PRÓLOGO

El restaurante estaba lleno. El dinero había desaparecido.

El sábado había terminado bien. Al menos, eso parecía cuando se apagaron los últimos fuegos y el personal comenzó a recoger. El comedor había estado lleno, las mesas habían rotado y nadie recordaba una queja importante. El propietario repasó la recaudación con el cansancio de quien ha sostenido un servicio exigente. Era una buena cifra. Se marchó con la impresión de que, por fin, el mes empezaba a enderezarse.

El martes se sentó ante el ordenador. La fotografía había cambiado: facturas pendientes, seguros sociales, un pago aplazado y un proveedor que reclamaba un vencimiento. El banco mostraba menos dinero del que esperaba. No había desaparecido nada por arte de magia; simplemente, había confundido la actividad del fin de semana con el resultado del negocio. Entre vender, ganar y cobrar median costes y calendarios que no se ven desde la barra.

Esta escena es una recreación, pero el desconcierto que describe resulta familiar en el sector. La restauración tiene una particularidad incómoda: permite que una operación aparentemente exitosa esconda una economía muy frágil. Los clientes ven actividad. El equipo ve comandas. El propietario ve ventas. El negocio, sin embargo, responde a una pregunta bastante menos emocionante: después de pagar todo lo necesario para producir y servir esas ventas, ¿qué queda?

En muchos restaurantes se conoce la recaudación de ayer al céntimo y se desconoce cuánto margen dejó el servicio. Se identifica el plato más solicitado, pero no su contribución económica. Se recuerda la mesa que pidió una botella cara, pero no las horas adicionales ni las incidencias de producción. Son vacíos de información que pasan inadvertidos mientras el trabajo no se detiene.

Mi experiencia entre la dirección de operaciones gastronómicas, la consultoría y la docencia me ha enseñado a no aceptar explicaciones demasiado rápidas. Cuando un restaurante gana menos de lo esperado, es fácil señalar al proveedor, al coste del personal o a la competencia. A veces esos factores explican una parte; pocas veces basta con nombrarlos. Antes hay que reconstruir lo ocurrido, escuchar a quienes trabajan en la operación y contrastar los números.

No pretendo que el propietario termine convertido en contable ni que consulte una hoja de cálculo mientras se acumulan las comandas. Quiero que disponga de criterios suficientes para distinguir un buen servicio de un servicio rentable, para saber qué preguntar a su equipo y para decidir sin depender exclusivamente de una sensación.

El primer cambio no suele ser tecnológico. Es aceptar que vender mucho y ganar dinero son dos cuestiones distintas. El segundo consiste en mirar el negocio con la misma atención con la que se mira un plato que sale de cocina. El tercero, el más difícil, es sostener esa disciplina incluso cuando las ventas van bien. Porque una buena semana puede tapar un problema durante unos días, pero rara vez lo resuelve.

Propongo al lector un acuerdo sencillo. Que desconfíe de un dato cuando solo sirve para confirmar lo que ya pensaba; que no convierta el coste del personal en culpable antes de revisar la organización; y que no modifique una carta sin comprobar el rendimiento de los platos y la respuesta de los clientes. Dirigir exige intervenir. Pero también exige saber cuándo todavía no tenemos razones suficientes para hacerlo.

INTRODUCCIÓN

Una forma distinta de leer el negocio

He asistido a revisiones de gestión que empezaban y terminaban con una llamada al proveedor. Se obtenía una pequeña rebaja, se daba por resuelto el problema y cada uno volvía a su tarea. Un mes después, el consumo seguía fuera de control. Nadie había comprobado los gramajes, los rendimientos o las diferencias de inventario. El precio de compra era el único dato cómodo de discutir, no necesariamente el más importante.

El recorrido de este libro responde a una lógica de trabajo. Primero debemos comprender de qué vive realmente el establecimiento. Después, localizar las pérdidas de margen y la forma en que las decisiones de compra, producción, carta y servicio se condicionan unas a otras. Por último, establecer un sistema de seguimiento que no dependa de que el propietario recuerde cada problema. Esa secuencia evita empezar por la solución que más nos gusta antes de haber entendido la causa.

A lo largo de estas páginas aparece un restaurante didáctico al que llamaremos Horizonte. No existe como empresa identificable: reúne problemas frecuentes en un solo ejemplo para poder hacer números con continuidad. Horizonte factura 95.000 euros mensuales, sin IVA, y termina con un resultado operativo de apenas 3.500 euros antes de amortizaciones, intereses e impuestos. Su cocina funciona, el local tiene demanda y el equipo trabaja mucho. El inconveniente es que la estructura económica apenas tolera una semana mala.

A Horizonte no le faltarán hojas de cálculo. Le faltará, en algunos momentos, saber qué debe hacer con ellas. Por eso cada cálculo desemboca en una pregunta operativa: quién puede comprobar el dato, qué decisión está sobre la mesa, cuánto cuesta equivocarse y cuándo se revisará el efecto. No presentaremos un departamento como responsable único de un resultado que se construye entre varios.

Mi propósito no es que el lector memorice ratios ni salga de estas páginas dispuesto a recortar por sistema. Quiero que pueda sentarse ante su cuenta de explotación y reconocer qué está ocurriendo; que sepa cuándo una carta vende sin dejar suficiente margen, por qué una compra barata puede salir cara y qué turnos o servicios están consumiendo recursos sin que nadie lo advierta. Encontrará preguntas para su equipo, cálculos que puede reproducir y un plan de noventa días para comenzar a corregir lo que descubra. No prometo un porcentaje de beneficio: eso dependerá de cada negocio. Sí propongo una forma de trabajar que permite decidir con más fundamento y comprobar, después, si hemos acertado.

Leer una cifra y tomar una decisión son tareas diferentes

Hay propietarios que se sienten desbordados por la información de sus propios negocios. Reciben estadísticas del terminal de ventas, resúmenes bancarios, mensajes del proveedor, hojas de turno y la cuenta que les envía la asesoría. No les faltan números. Les falta una conversación entre esos números. Cuando los informes no hablan el mismo idioma, la dirección termina resolviendo los asuntos urgentes con memoria e intuición. El libro propone cambiar esa dinámica sin exigir a nadie que abandone el oficio para convertirse en analista de datos.

Medir por medir agota a cualquier equipo. Un indicador merece un lugar en la rutina de dirección cuando ayuda a tomar o revisar una decisión. Un rendimiento registrado que nadie contrasta con una producción real es una cifra decorativa. Una incidencia anotada sin responsable ni fecha de respuesta es solo memoria administrativa. El objetivo no es acumular informes: es reducir los problemas que se repiten.

Cada lector tendrá que adaptar los ejemplos a su establecimiento. Quien dirige una sala pequeña tendrá información y recursos distintos de quien coordina varios servicios, una cocina central o una empresa de eventos. Los principios, sin embargo, son compartidos: saber qué se vende, conocer cuánto cuesta servirlo, entender la capacidad del equipo y evitar que las decisiones dependan del estado de ánimo del último turno. Ese es el hilo conductor de los capítulos siguientes.

El problema empieza antes del primer indicador

Un propietario suele acudir a una reunión de gestión con una preocupación concreta. Ha comprado más pescado del previsto, la nómina ha subido o las reservas del domingo ya no compensan abrir por la noche. Espera encontrar una cifra que confirme lo que sospecha. Lo comprendo, porque dirigir un negocio exige decisiones y porque nadie dispone de una mañana entera para investigar cada desviación. Pero una cifra aislada tiene una capacidad limitada para explicar lo que ocurre. Cuando escucho que «el personal está disparado», mi primera pregunta no es cuánto habría que recortar. Quiero conocer los horarios, las tareas, el volumen de clientes, el modelo de servicio y la forma en que se ha calculado el coste. De lo contrario, corremos el riesgo de corregir el número y empeorar el negocio.

Esa distancia entre registrar un problema y comprenderlo es el origen de muchas malas decisiones. El encargado puede resolver una incidencia de recepción comprando producto de urgencia; cocina salva el servicio, la sala atiende al cliente y todos sienten que se ha actuado bien. Quizá sea cierto desde el punto de vista del cliente. Desde el punto de vista de la dirección falta otra pregunta: ¿por qué la necesidad no estaba prevista, cuánto costó la urgencia y

cómo evitaremos repetirla? La solución del día puede encubrir la continuidad del problema. No siempre hay tiempo para analizar durante el servicio. Sí debería existir un momento posterior en el que esa experiencia no se pierda.

En una revisión de gestión distingo entre un restaurante que hoy funciona y otro que, además, sabe explicar por qué funciona. Pueden tener una ocupación semejante y servir una cocina excelente. La diferencia se hace visible cuando falta una persona clave, cambia el coste de una materia prima o cae la demanda de un turno. El segundo dispone de criterios y procedimientos que le permiten responder sin empezar de cero.

En «Dirección Evolutiva de Restaurantes» desarrollo esa capacidad como parte del sistema de dirección. Aquí la aplicamos a situaciones concretas de rentabilidad. No es necesario reproducir el método para comprender este libro: basta con conservar una idea útil, que el valor de un dato depende de la decisión que permite tomar y de la capacidad del restaurante para sostenerla.

PARTE I · EL NEGOCIO QUE CREEMOS TENER

CAPÍTULO 1 · FACTURAR NO ES GANAR DINERO

El dato que tranquiliza demasiado

Termina el servicio y el propietario consulta el cierre de caja en el móvil. La cifra le devuelve algo de tranquilidad. Sin embargo, el informe no dice cuántas horas extraordinarias se han necesitado, cuánta materia prima se ha consumido fuera de escandallo o cuánto han costado las incidencias. La venta puede conocerse de inmediato; el resultado, casi nunca.

Pensemos en dos servicios con una venta neta de 3.000 euros. En el primero se utiliza producto que deja un margen bruto razonable, la cocina trabaja sin incidencias y el equipo previsto resulta suficiente. En el segundo se vende una promoción agresiva, hay más personal para resolver la carga de trabajo y se producen varias mermas por errores de previsión. Los 3.000 euros pesan lo mismo en el informe comercial, pero no en la cuenta de resultados. Si solo miramos ventas, ambos servicios parecen equivalentes. Si miramos la contribución que generan, pueden ser dos negocios distintos.

Vender más es una buena noticia cuando ese crecimiento deja una contribución suficiente y no deteriora la experiencia. Sin esa comprobación, una reserva numerosa puede ser una oportunidad o una carga. El volumen no sustituye al margen, y el margen tampoco sustituye a la liquidez.

La venta, el resultado y la caja

Hay tres preguntas distintas que a menudo se mezclan. La comercial es cuánto y a quién hemos vendido. La económica es qué ha costado prestar ese servicio y qué resultado ha generado. La financiera es cuándo entrará el dinero y qué pagos tendremos que afrontar antes. Resolver una no resuelve automáticamente las otras dos.

Un restaurante puede obtener beneficio y atravesar tensiones de tesorería porque los clientes corporativos pagan a 45 días mientras sus proveedores y trabajadores cobran antes. También puede disponer de liquidez temporal gracias a anticipos y estar perdiendo dinero en la actividad. El saldo del banco no sustituye a la cuenta de explotación. Y la cuenta de explotación, por sí sola, tampoco explica todas las necesidades de caja. La devolución del principal de un préstamo, por ejemplo, reduce tesorería sin ser un gasto operativo del ejercicio; los intereses y la amortización contable reciben tratamientos distintos.

Hay una corrección básica que evita muchas confusiones: trabajar con ventas sin IVA cuando se calculan márgenes económicos. El impuesto cobrado al cliente no es ingreso propio de la empresa. El impuesto soportado deducible, en términos generales, tampoco constituye coste de explotación en la misma forma que el importe neto de la compra. Las particularidades fiscales deben revisarse con la asesoría, pero el principio de análisis es claro: no comparemos ingresos con impuesto incluido frente a costes sin él.

Un ejemplo de éxito aparente

Horizonte registra 95.000 euros mensuales de ventas netas. Tiene consumo de alimentos y bebidas por 30.400 euros, coste total del personal por 34.200, alquiler por 8.200, suministros por 3.450, comisiones comerciales y distribución por 3.100, y otros gastos operativos por 12.150. El resultado operativo antes de amortizaciones, intereses e impuestos es 3.500 euros. Dicho de otra manera, se queda con el 3,68 % de su facturación en ese nivel de resultado. Una variación relativamente pequeña en el consumo, en el volumen o en la plantilla puede eliminarlo.

Horizonte no está necesariamente ante un negocio inviable. Sí trabaja con poco margen para absorber una caída de ventas, una avería o una desviación de costes. Ese riesgo no se percibe cuando solo se mira el total facturado. La dirección debe conocer cuánto puede variar la actividad antes de comprometer el resultado y qué partidas reaccionan de verdad ante ese cambio.

Antes de proponer una subida general de precios habría que saber qué familias venden, qué productos aportan margen, cuáles consumen más horas y qué períodos tienen capacidad desaprovechada. Corregir la carta puede mejorar el margen, pero también puede hacerlo reducir un fallo de compra o redistribuir tareas entre cocina y sala. No existe obligación de elegir la medida más visible. Existe obligación de justificar la elegida.

Lo que conviene preguntar el lunes

El lunes necesito algo más que la venta del fin de semana. Quiero saber qué franjas concentraron la actividad, qué familias de productos aportaron margen, cuántas horas reales se dedicaron al servicio y qué incidencias modificaron el coste previsto. Con esos datos podemos empezar a discutir el negocio; sin ellos, solo discutimos recuerdos.

La primera decisión práctica de este libro es sencilla: durante cuatro semanas, anote las ventas sin IVA, los comensales, el coste laboral programado y realizado, las incidencias de producto y cualquier descuento extraordinario. No convierta estos registros en un castigo para el equipo. Úselos para abrir conversaciones que antes terminaban con un «creo que». No se trata de fiscalizar cada movimiento, sino de dejar de confundir actividad con resultado.

La noche en la que el cierre no contó toda la verdad

La cifra del sábado seguía apareciendo en verde en la pantalla del encargado. Habían vendido más que el mismo sábado del año anterior y el comedor había trabajado prácticamente sin descansos. A la mañana siguiente, cuando revisaron las incidencias, el relato cambió. Dos bajas se habían cubierto con horas extraordinarias, una mesa grande disfrutó de un descuento pactado por teléfono que nadie había comunicado a cocina y una bandeja de producto preparado para una reserva que finalmente no acudió acabó fuera del servicio. Ninguna de esas circunstancias anulaba el esfuerzo realizado. Lo que anulaba era la conclusión apresurada de que aquella noche había sido especialmente rentable.

La diferencia importa porque la actividad tiene una cualidad engañosa: se ve, se oye y se recuerda. La rentabilidad, en cambio, necesita ser reconstruida. El responsable recordará los quince minutos de espera en el pase y el ruido de la sala, pero difícilmente recordará cuánto costó cada decisión improvisada. Un negocio donde el empresario participa en el servicio tiende a valorar aquello que ha vivido personalmente. No es un defecto de carácter. Es una limitación normal de cualquier dirección que solo mira los datos al terminar la jornada.

Para aprender a leer un servicio basta con una primera comparación muy concreta. Imaginemos dos cenas de igual venta neta, 4.000 euros. La primera genera 1.320 euros de consumo variable de producto, 280 euros de comisiones y otros costes atribuibles, y necesita 650 euros de personal adicional específicamente contratado para atenderla. Su contribución incremental, antes de distribuir costes fijos, asciende a 1.750 euros. La segunda, con ventas idénticas, consume 1.160 euros de producto, 120 euros de comisiones y solo 250 euros de refuerzo específico; su contribución es de 2.470 euros. La diferencia es de 720 euros en una sola noche. No hemos incluido el coste de la plantilla fija,

que ya está comprometido y debe analizarse separadamente, ni hemos pretendido presentar la contribución como beneficio neto.

La comparación entre servicios tiene dos límites. Primero, hay que identificar los costes que realmente cambian por atenderlos; repartir toda la estructura a partes iguales puede conducir a conclusiones falsas. Segundo, un gasto puede ser necesario para proteger la calidad o evitar una pérdida mayor. Un recorte que deja mesas sin atender mejora la hoja de costes durante unas horas, pero puede destruir ventas y confianza.

Lo que la caja nunca explica por sí sola

Otra costumbre extendida consiste en dar por terminado el día cuando se ha conciliado efectivo, tarjetas y ventas registradas. El cierre de caja es imprescindible para la integridad del cobro, pero no sustituye a una cuenta de explotación. Si se ha pagado una factura antigua con dinero disponible, la salida bancaria no significa que la mercancía se haya consumido ese día. Si entra un anticipo por una celebración futura, tampoco conviene confundir el cobro con ingreso devengado. Las diferencias entre documentos de cobro, contabilidad, producción y tesorería no son una anomalía: son precisamente el motivo de que deban coordinarse.

Recuerdo reuniones donde el dato que más discutían los participantes era el porcentaje de subida de ventas y nadie había preguntado si había cambiado el peso de las bebidas, si las reservas exigieron más horas o si hubo un incremento de descuentos. Una venta de cien euros puede tener composiciones muy distintas. Un menú cerrado con bebida incluida, un consumo a la carta con vino y una operación por plataforma son tres formas de obtener el mismo importe comercial con costes, plazos y exigencias diferentes.

Como ejercicio inicial, escogería dos servicios representativos cada semana. Reconstruiría sus ventas netas, el consumo directo estimado, el personal extraordinario y las incidencias relevantes. No busco una precisión irreal: busco diferencias que merezcan una prueba. Si un grupo ralentiza toda la sala, antes de rechazar la próxima reserva estudiaría un horario distinto, un menú pactado o una condición comercial adecuada.

Aprender a leer ventas de este modo cambia también la conversación con el equipo. Deja de premiarse únicamente el volumen y se reconoce el servicio bien planificado, la reducción de incidencias, la correcta ejecución de las recetas y la capacidad de mantener una experiencia consistente. Los indicadores no deberían explicar al personal que tiene que trabajar más. Deberían ayudar a la empresa a organizar mejor el trabajo que ya realiza.

Dos sábados con la misma caja y negocios completamente distintos

Pensemos en dos sábados que terminan con una venta neta de 8.000 euros. En ambos locales se han atendido aproximadamente los mismos cubiertos y el propietario recibe un cierre satisfactorio. En el primero, la carta se ha vendido con una composición equilibrada, el refuerzo de sala estaba previsto, las elaboraciones se prepararon de acuerdo con la demanda y la cocina terminó con pocas pérdidas. En el segundo, el restaurante tuvo que incorporar personal extraordinario, compró materia prima de urgencia, sirvió demasiadas referencias de bajo margen y cerró una hora más tarde para completar unas reservas que llegaron sin planificación. La caja registra 8.000 euros en los dos casos; la contribución económica no tiene por qué parecerse.

Podemos expresar la diferencia con un ejercicio didáctico que no pretende describir ningún establecimiento real. El primer sábado consume 2.400 euros de materia prima y otros costes variables y necesita 900 euros de refuerzos y costes adicionales de servicio. Su contribución antes de la estructura ordinaria asciende a 4.700 euros. El segundo emplea 2.760 euros en producto y costes variables, 1.250 euros en refuerzos y 250 euros en compras urgentes y desperdicios atribuibles. Su contribución se reduce a 3.740 euros. La diferencia alcanza 960 euros sin que haya cambiado la cifra de ventas. Si se repite en varios servicios importantes, puede explicar por qué un mes de mucha actividad termina con una rentabilidad decepcionante.

No es correcto interpretar este ejemplo como una invitación a eliminar refuerzos o a reducir la calidad del producto. Quizá el segundo sábado necesitaba realmente ese personal para cumplir con las reservas. El análisis empieza preguntando qué era evitable y qué formaba parte del servicio contratado. Si la demanda extraordinaria se podía prever, conviene mejorar el calendario de compras y de turnos. Si el cliente adquirió una propuesta gastronómica más costosa, habrá que revisar su precio y su contribución. Si el establecimiento trabajó por encima de su capacidad normal, el problema puede estar en la política de reservas y no en el cocinero que necesitó una persona más.

Los buenos números pueden llegar por un mal motivo

Un restaurante de costa abre un jueves de viento y lluvia con apenas cuarenta reservas. El gerente revisa el histórico y propone un menú especial para captar público local. Lo vende bien, llena parte del comedor y consigue una caja que a simple vista salva el día. El sábado presenta el éxito en la reunión como prueba de que el menú debería mantenerse. Nadie pregunta por las raciones que hubo que preparar de más ni por el coste de abrir una partida que normalmente permanecería cerrada.

Supongamos, con cifras exclusivamente didácticas, que aquella acción genera 1.800 euros netos de venta. Entre materia prima y costes variables específicos

consume 690 euros. Se contrata un refuerzo extraordinario que cuesta 230 euros y hay otros 80 euros de gastos directamente evitables. La contribución incremental antes de costes fijos es de 800 euros. Es un resultado positivo, pero distinto de atribuirse 1.800 euros de mejora. Y si el menú hubiese desplazado reservas habituales con una contribución superior, la comparación tendría que hacerse contra esa alternativa, no contra un comedor imaginariamente vacío.

La lección tiene menos que ver con los descuentos que con la disciplina de comparar escenarios. ¿Qué habría sucedido sin la iniciativa? ¿Qué costes aparecieron solo porque la organizamos? ¿Qué demanda se sustituyó? Estas preguntas deben formularse antes, aunque después no consigamos contestarlas con total precisión. Esa diferencia entre medir lo fácil y dirigir lo importante explica por qué algunos negocios celebran decisiones que no repetirían si conocieran su coste completo.

Un buen cierre comercial sigue siendo motivo de satisfacción. Quien ha trabajado un servicio difícil sabe lo que cuesta conseguirlo. La exigencia profesional no consiste en desmerecer el esfuerzo; consiste en darle una lectura económica honesta. Si el equipo entiende que se valora tanto el servicio conseguido como la forma de conseguirlo, el número deja de ser un trofeo y empieza a servir para mejorar.

CAPÍTULO 2 · LOS BENEFICIOS QUE DESAPARECEN SIN HACER RUIDO

Las fugas que nadie considera importantes

Algunas pérdidas no hacen ruido. Una salsa se desecha al cerrar, un refuerzo se mantiene por costumbre, un pedido de seguridad acaba caducando. Cada caso parece pequeño y nadie lo considera suficiente para convocar una reunión. El problema aparece cuando se repite durante semanas y se convierte en una forma habitual de trabajar.

Supongamos que un restaurante vende 1.200 raciones de un producto al mes y sirve 20 gramos más de sepia limpia de lo previsto. Si su coste es de 18 euros por kilo, el exceso supone 432 euros mensuales. No parece una crisis. Añadamos desperdicios evitables de 350 euros, una planificación de turnos que genera 500 euros improductivos y descuentos no autorizados o mal justificados por 270. Ya son 1.552 euros mensuales. En un negocio como Horizonte, esa cantidad representa casi la mitad de su resultado operativo. El problema no es una gran fuga. Es una organización que convive con muchas pequeñas.

Ahora bien, no toda diferencia respecto al estándar es una pérdida. Una ración más generosa puede responder a la propuesta gastronómica; una hora adicional puede salvar un servicio y proteger futuras ventas. La cuestión es si esa elección se ha tomado con conocimiento de su coste o si simplemente ha ocurrido sin que nadie la examine.

El coste de la excepción permanente

En los restaurantes se resuelven imprevistos a diario. Un proveedor llega tarde; se modifica un plato; falta alguien; aparece una alergia no comunicada; una reserva cambia el número de personas. La capacidad de improvisar es una virtud operativa, pero deja de serlo cuando sustituye a la organización. Una excepción repetida ya no es una excepción: es una forma cara de trabajar que no hemos querido reconocer.

Una compra urgente ilustra bien el problema. Alguien abandona su puesto para buscar un producto, se paga más y se modifica la producción. El recargo en la factura es solo una parte del coste. Antes de señalar al proveedor conviene averiguar si falló la previsión, la recepción, la actualización del inventario o la comunicación entre sala y cocina.

La dirección tiene que registrar las incidencias con una precisión razonable. Fecha, producto o proceso afectado, coste aproximado, causa probable, decisión tomada y responsable de comprobar que no se repite. No hace falta burocracia innecesaria. Cinco campos bien cumplimentados dan más información que una reunión cargada de reproches. El objetivo es pasar del recuerdo del problema a una evidencia manejable.

Diez lugares donde mirar primero

Cuando reviso un establecimiento, las fugas suelen concentrarse en ámbitos conocidos: porcionado, mermas de preparación, inventarios mal fechados, compras de emergencia, ofertas sin coste completo, horas improductivas, errores de producción, descuentos comerciales, comisiones externas y mantenimiento reactivo. Este listado no tiene una jerarquía universal. Su utilidad consiste en recordar que el margen puede salir por cualquier puerta del negocio.

No recomendaría revisar los diez frentes al mismo tiempo. Es más eficaz clasificarlos por impacto, facilidad de comprobación y capacidad real de corregirlos. Si las compras de bebidas representan una parte muy relevante del consumo y existe un descontrol de existencias, ese proceso merece atención prioritaria. Si la carta tiene pocos platos pero la plantilla supera sistemáticamente las horas previstas, la prioridad probablemente sea otra. El diagnóstico no se hace por moda; se hace por materialidad.

Una buena práctica consiste en seleccionar tres desviaciones, cuantificarlas con la mejor información disponible y asignar una medida a cada una. El plazo de revisión debe quedar fijado. La medida que no se vuelve a comprobar acaba convertida en una buena intención. Y las buenas intenciones, por sí solas, no se reflejan en la cuenta de explotación.

La pregunta que cambia la conversación

Cuando se detecta un gasto inesperado, la reacción automática consiste en buscar a la persona que lo ocasionó. A veces existe una negligencia concreta y debe tratarse. Muchas otras veces, la organización ha diseñado sin saberlo las condiciones para que el error suceda. Si las cantidades de una receta no están definidas, pedir que cada cocinero escandalle «bien» resulta poco operativo. Si el responsable de compras desconoce el inventario actualizado, exigir que no se compre de más es contradictorio.

En vez de preguntar únicamente «¿quién ha hecho esto?», conviene añadir «¿cómo podía haberlo detectado el sistema antes?» y «¿qué cambiaremos para que no dependa de la memoria de una persona?». La primera pregunta sirve para resolver el incidente. Las otras dos permiten mejorar el negocio. Una gestión madura no elimina la responsabilidad individual; le da herramientas, estándares y contexto para trabajar mejor.

El coste de los problemas que se han vuelto costumbre

En una cocina pequeña, un pedido de última hora parecía una anécdota. El jefe de partida llamaba al proveedor, llegaba un vehículo expresamente para entregar dos cajas y el servicio continuaba. Cuando el mismo episodio se repitió cuatro veces en una semana, nadie lo encontró extraño. El restaurante había normalizado el sobrecoste de transporte, el tiempo empleado en llamadas, la incertidumbre sobre la recepción y la necesidad de pagar lo que el proveedor tuviera disponible. La incidencia nunca figuró en una cuenta bajo el nombre «improvisación». Se repartió entre compras, personal y otras partidas hasta volverse invisible.

Esa es una dificultad esencial del análisis económico: muchos problemas operativos no disponen de una cuenta contable propia. Un plato repetido por error no aparece como «plato repetido» en el cierre mensual; su coste se incorpora al consumo. Una espera en el pase no aparece como «capacidad perdida», aunque haya retrasado la segunda ocupación de una mesa. Un encargado que dedica cuarenta minutos a buscar una factura carece de un concepto específico en la nómina para esos cuarenta minutos. Por eso no basta con revisar cuánto hemos gastado. También hay que observar cómo se ha producido ese gasto.

El primer paso consiste en elegir un proceso y seguirlo desde su origen hasta su final. Para la compra de pescado, por ejemplo, el recorrido puede comenzar con la previsión de reservas, continuar con el pedido, la confirmación, la entrega, el control de peso y calidad, el almacenamiento, la preparación y el consumo. Cada punto de cambio de responsable es una oportunidad para que aparezca una discrepancia. ¿Se entregan las unidades que se pidieron? ¿Quién registra una diferencia? ¿Qué ocurre cuando no coincide la calidad? ¿Quién autoriza una sustitución que altera el escandallo? Una visita a almacén con estas preguntas puede explicar más que una hora comparando porcentajes.

Medir pérdidas sin crear una burocracia imposible

El error contrario sería convertir cada desviación en un formulario interminable. El propietario no necesita recibir una hoja por cada tomate deteriorado. Necesita identificar las pérdidas repetidas y las que superan un límite económico razonable. Conviene separar incidencia de registro, investigación y acción. La incidencia describe un hecho; la investigación busca su causa; la acción modifica un procedimiento. Cuando todo se mezcla, se terminan anotando explicaciones antes de haber comprobado los hechos.

Supongamos que se registran veinte raciones descartadas durante dos semanas. Si el coste de materia prima de cada una fuera de 4,80 euros, el coste directo documentado sería de 96 euros. Esa cantidad no debe presentarse como pérdida total: faltaría estudiar si hubo mano de obra extraordinaria, si algunas raciones se aprovecharon correctamente o si el descarte produjo una venta no atendida. Tampoco cabe extrapolar automáticamente esos 96 euros a todo un año. Lo que sí sabemos es que existe un fenómeno medible y una base sobre la que observar su frecuencia.

En la práctica funciona bien una libreta de incidencias breve, compartida por cocina y sala, en la que se registre fecha, familia de problema, cantidad o tiempo afectado, causa provisional y responsable del seguimiento. No hay que redactar una historia de cada fallo. Es suficiente con que un segundo responsable pueda comprender lo sucedido sin tener que reconstruirlo por rumores. Al cierre semanal se agrupan incidencias y se decide cuál merece intervención.

Uno de los mayores errores de dirección es saltar demasiado deprisa de una diferencia económica a una explicación moral. Un inventario que no cuadra se atribuye a descuido; un turno lento, a falta de actitud; una compra elevada, a incompetencia. En ocasiones puede haber responsabilidades individuales, pero un análisis profesional empieza por comprobar criterios de recuento, unidades, permisos, funcionamiento de equipos y pautas de trabajo. Solo después se puede determinar qué parte corresponde a conducta, qué parte a diseño y qué parte a variabilidad normal.

La mejora tiene otro requisito que a menudo olvidamos: debe sobrevivir al cambio de turno. Si un proceso funciona únicamente cuando está presente la persona que lo diseñó, todavía no es un procedimiento de empresa. Hay que dejar por escrito lo mínimo imprescindible, enseñar su utilidad, comprobarlo en dos o tres servicios distintos y corregir las instrucciones que el equipo no pueda cumplir en condiciones reales. El objetivo no es producir papeles. Es dejar de pagar dos veces por el mismo error.

El coste oculto de trabajar siempre en modo excepción

Las excepciones tienen mala fama en los manuales y muy buena acogida en los restaurantes. Una mesa llega tarde y se le atiende. Se agota una referencia y se prepara una alternativa. Un proveedor retrasa una entrega y alguien sale a comprar. Un servicio se alarga y el equipo espera. Ninguna de estas situaciones indica por sí sola que exista mala gestión. Son parte de una actividad en la que intervienen personas, producto perecedero y expectativas cambiantes. El problema aparece cuando lo extraordinario se vuelve habitual y nadie ajusta la organización o el precio para reconocerlo.

He visto establecimientos en los que la frase «esto siempre lo resolvemos» sustituía cualquier análisis. La pregunta relevante no es si se ha resuelto; suele haber profesionales muy capaces detrás de cada solución improvisada. La pregunta es cuánto ha costado resolverlo y quién tiene capacidad para modificar la causa. Una compra urgente puede representar cuarenta euros de sobrecoste y una hora de desplazamiento. Una mesa aceptada fuera del horario previsto puede exigir prolongar dos turnos. Una referencia que nunca se vende y se mantiene por compromiso puede inmovilizar producto y provocar mermas. Consideradas por separado, ninguna cantidad parece grave. Sumadas a lo largo del mes, forman una partida que no figura con nombre propio en la cuenta de explotación.

Para medirlo sin llenar el restaurante de papeles, pediría que durante cuatro semanas se registraran solo las excepciones con impacto económico u operativo apreciable. No hace falta anotar cada detalle de la jornada. Basta con el hecho, la causa conocida o pendiente de confirmar, el coste directo aproximado y la decisión que permitiría evitarlo o presupuestarlo. La cifra debe presentarse como estimación cuando no pueda calcularse con precisión. Un registro humilde y constante es más fiable que una tabla exhaustiva que se abandona después del tercer servicio.

Doce compras urgentes al mes, de cuarenta minutos cada una, consumen ocho horas de trabajo. Si además generan ocho euros adicionales por desplazamiento y diferencias de precio, suman otros 96 euros. Las ocho horas no equivalen automáticamente a un ahorro salarial recuperable: pueden ser capacidad desaprovechada, horas adicionales o tareas que dejaron de hacerse. Conviene registrar ambas consecuencias por separado.

El siguiente paso sería agrupar causas. Si siete urgencias proceden de una previsión deficiente, hay que revisar cómo se calculan necesidades. Si cuatro nacen de cambios de reservas, hay que conectar compras y confirmaciones comerciales. Si una responde a una avería inesperada, el tratamiento será distinto. La dirección debe proteger la capacidad de adaptación del equipo, no castigarla. Pero tiene la obligación de convertir los problemas repetidos en mejoras del sistema. El día que una excepción deja de repetirse se ha ganado algo más que su coste: se ha recuperado atención para atender mejor al cliente.