JORDI ROSELL SALVÓ

REVENUE MANAGEMENT GASTRONÓMICO

DECISIONES QUE MEJORAN LAS VENTAS Y LA RENTABILIDAD EN RESTAURANTES, CAFETERÍAS Y CATERING

EDICIÓN REVISADA Y AMPLIADA

2026

MÉTODO JORDI ROSELL®

Estrategia
Datos
Resultados



Revenue Management Gastronómico

Jordi Rosell Salvó

Edición revisada y ampliada · 2026

Índice

- Capítulo 1. El tiempo también forma parte de la cuenta de resultados
- Capítulo 2. Prever la demanda sin confundir deseo con realidad
- Capítulo 3. La capacidad que creemos tener y la que realmente podemos vender
- Capítulo 4. El precio no empieza en la carta
- Capítulo 5. La carta que vende no siempre es la carta que más aporta
- Capítulo 6. Reservar una mesa no significa haber vendido su capacidad
- Capítulo 7. El ticket medio puede subir mientras el negocio empeora
- Capítulo 8. La demanda no entra por la puerta: llega por distintos caminos
- Capítulo 9. El calendario también tiene una cuenta de resultados
- Capítulo 10. El catering vende una fecha antes de servir un menú
- Capítulo 11. La barra y la cafetería tienen su propio reloj
- Capítulo 12. Los indicadores no dirigen el negocio: ayudan a dirigirlo
- Capítulo 13. La experiencia del cliente también ocupa capacidad
- Capítulo 14. Implantar el Revenue Management sin convertir el restaurante en un laboratorio
- Capítulo 15. Un viernes completo: cuando las cifras obligan a elegir
- Capítulo 16. La cafetería de las ocho: vender desayunos sin regalar la mañana
- Capítulo 17. El sábado que solo puede venderse una vez: decidir qué evento aceptar
- Los tres casos en perspectiva: una misma disciplina de decisión
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · I. El cuadro de mando que obliga a decidir

- ANEXOS DE DIRECCIÓN · II. Ficha de una decisión comercial
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · III. Conciliación entre previsión, servicio y resultado
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · IV. El coste de oportunidad de una mesa, una hora y una fecha
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · V. Cómo comprobar una mejora sin atribuirse resultados que no ha causado
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · VI. El presupuesto de un evento que no admite sorpresas
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · VII. El precio de equivocarse: escenarios, sensibilidad y umbrales de decisión
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · VIII. El dato que falta: auditoría de ingresos, descuentos y capacidad
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · IX. La decisión de abrir una hora más: de la intuición al umbral económico
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · X. Una reserva no ocupa solo una mesa: el inventario temporal del restaurante
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · XI. Del dato al acuerdo: la reunión semanal que cambia decisiones
- ANEXOS DE DIRECCIÓN · XII. Un diccionario para no dirigir con indicadores equivocados
- Fuentes, alcance y lectura de los casos
- Cierre. La rentabilidad no aparece al final del mes
- Sobre el autor
- Otra manera de dirigir un restaurante

Nota a esta edición

En 2014 publiqué *Aplicación del Revenue Management en la Restauración*. Aquella obra partía de una preocupación que sigue vigente: en demasiados negocios gastronómicos se observa con atención cuánto cuesta producir un plato, pero se estudia menos cómo se utiliza la capacidad disponible para venderlo. El paso de los años no ha invalidado esa pregunta. La ha hecho más compleja.

Hoy una misma cocina puede atender el comedor, los pedidos para recoger, las plataformas de reparto y una celebración contratada con antelación. Las reservas permiten anticipar parte de la demanda, pero también pueden inmovilizar mesas. Un precio más alto puede mejorar el ingreso por cliente y, al mismo tiempo, reducir la contribución del servicio. La información es más abundante; distinguir lo que realmente significa sigue siendo una tarea de dirección.

Este libro retoma los fundamentos del trabajo de 2014 y los desarrolla para la realidad operativa de restaurantes, bares, cafeterías y empresas de catering. He conservado la preocupación por el tiempo, la demanda y la capacidad, y he incorporado una mirada más exigente sobre el coste de oportunidad, la contribución económica, la incertidumbre y la experiencia del cliente. Los ejemplos construidos para explicar una decisión se presentan como tales; no deben confundirse con estadísticas sectoriales ni con resultados observados en empresas identificadas.

La expresión *Revenue Management* puede sugerir una tecnología compleja o una política de precios reservada a grandes cadenas. Aquí la utilizamos en un sentido más cercano al trabajo cotidiano: comprender qué demanda existe, qué capacidad podemos atender, qué ingreso conviene aceptar y qué resultado deja cada elección. No se trata de convertir la hospitalidad en una ecuación. Se trata de que las decisiones económicas permitan sostenerla.

Los importes de los casos se expresan, salvo indicación contraria, sin impuestos indirectos. Cuando hablamos de contribución, indicamos qué costes se han descontado; no debe confundirse esa cifra con el beneficio

final de la empresa. Las decisiones reales exigirán adaptar los cálculos a la estructura, los contratos y los datos de cada establecimiento.

Cómo utilizar este libro sin perderse en los indicadores

No hace falta dirigir un gran establecimiento para aplicar las ideas de estas páginas. Tampoco es necesario disponer de un programa que pronostique automáticamente la demanda. Sí es imprescindible reconocer una situación concreta, contar con datos suficientemente fiables y estar dispuesto a comparar alternativas antes de comprometer una mesa, una hora de trabajo o una fecha de evento.

El libro puede leerse de principio a fin, pero también está pensado para volver a él cuando aparece una decisión. Los primeros capítulos construyen el lenguaje común: qué capacidad se ofrece realmente, cómo se prevé la demanda y por qué la venta no debe confundirse con la contribución. Después se estudian los precios, la carta, las reservas, las promociones y los canales de comercialización. Los capítulos dedicados al calendario, el catering y las cafeterías muestran cómo cambia el problema cuando el recurso escaso ya no es una silla. Los últimos capítulos reúnen indicadores, experiencia del cliente, implantación y tres casos integrales. Los anexos permiten recuperar una ficha, una definición o un procedimiento sin repetir todo el razonamiento.

Hay una forma sencilla de aprovechar cada caso: leer primero la situación empresarial sin mirar la solución y escribir qué se haría en ese momento. Después conviene reconstruir las cuentas con los datos facilitados y comparar la primera intuición con el resultado. Por último, hay que preguntarse qué información faltaría para trasladar la decisión a un negocio real. Esta tercera pregunta es tan importante como el cálculo: una estimación basada en hipótesis puede servir para decidir qué medir, pero no demuestra por sí sola qué ocurrirá en un establecimiento.

Las cantidades se presentan con la precisión necesaria para comprender la operación. Cuando una división produce decimales, el resultado mostrado puede estar redondeado; las comparaciones económicas deben efectuarse,

siempre que sea posible, con las cifras sin redondear. Los porcentajes no sustituyen a los euros: una mejora de margen porcentual puede coexistir con una reducción de contribución total. Y una mejora de RevPASH puede deberse a un cambio en las horas-plaza disponibles, no a una mayor venta. Por eso, junto a cada indicador interesa conservar su numerador, su denominador y el periodo al que corresponde.

Una última precaución evita muchos errores. Los casos no constituyen una lista de precios recomendados, ni los costes que utilizan representan promedios sectoriales. Son situaciones construidas para que el lector vea cómo se toma una decisión y cómo se comprueba después. Lo que merece trasladarse a otro establecimiento no es la cifra final, sino la disciplina de preguntar qué capacidad se consume, qué alternativa se desplaza, qué contribución queda y qué consecuencias tendrá la decisión para el cliente y para el equipo.

Antes de hablar de precios

Hay restaurantes que llenan sus comedores todos los sábados y, sin embargo, dejan escapar una parte considerable de sus ingresos. Otros apenas alcanzan una ocupación aceptable entre semana, aunque disponen de una cocina preparada, personal contratado y unas instalaciones que siguen generando gastos independientemente del número de clientes atendidos.

En ambos casos existe un problema de aprovechamiento de la capacidad, pero su solución no tiene por qué ser la misma.

En el primer restaurante, posiblemente convenga estudiar cuánto tiempo permanecen ocupadas las mesas, cómo se distribuyen las reservas, qué margen genera cada servicio y cuántos clientes no pueden ser atendidos. En el segundo, probablemente debamos analizar la demanda, los hábitos de consumo, los horarios y la capacidad de construir propuestas comerciales que atraigan clientes sin deteriorar el margen.

El error sería aplicar la misma solución a los dos negocios.

Durante años, una parte importante de la restauración ha concentrado sus esfuerzos económicos en controlar los costes. Hemos aprendido a negociar con proveedores, elaborar escandallos, reducir desperdicios y ajustar plantillas. Todo ello es imprescindible, pero existe otra dimensión de la rentabilidad que merece exactamente la misma atención: la capacidad de obtener el mejor resultado económico posible de los recursos que el establecimiento ya tiene disponibles.

Ahí comienza el Revenue Management.

No se trata simplemente de subir los precios cuando hay muchos clientes o de ofrecer descuentos cuando faltan. Tampoco consiste en conseguir que las personas terminen de comer lo antes posible. Su verdadera utilidad está en comprender cómo se relacionan la demanda, el tiempo, la capacidad, el precio y el margen, para decidir qué conviene hacer en cada circunstancia.

Y esa decisión, para ser correcta, debe tener en cuenta algo que con demasiada frecuencia se olvida: detrás de cada indicador económico existe una experiencia de cliente que debemos proteger.

El primer ejemplo: ingreso por asiento-hora

Un comedor de 40 plazas abre durante cuatro horas y factura 2.400 € netos. Su capacidad temporal teórica es de 160 asiento-horas y su RevPASH es 2.400/160 = **15 € por asiento-hora disponible**. Un segundo día factura 2.640 € durante las mismas cuatro horas: RevPASH = **16,50 €**. La mejora del 10 % no demuestra por sí sola que el beneficio haya aumentado. Hay que estudiar el coste variable incremental, el número de clientes, el gasto medio, las comisiones de venta y la experiencia del servicio. El RevPASH mide productividad comercial de la capacidad; no equivale al margen ni al beneficio.

Capítulo 1. El tiempo también forma parte de la cuenta de resultados

Cuando se habla de rentabilidad en restauración, la conversación suele comenzar por el coste de la materia prima. Es comprensible: el escandallo ofrece una cifra concreta, se puede comprobar y permite detectar desviaciones. Sin embargo, hay un recurso que desaparece cada día sin dejar existencias en el almacén: el tiempo durante el cual un asiento, una barra, una cocina o una sala podrían haber generado ingresos.

Un comedor que permanece vacío el martes a las dos de la tarde no puede almacenar esa capacidad para venderla el sábado. Tampoco puede recuperar a medianoche una mesa que estuvo bloqueada durante el servicio y cuyo cliente nunca llegó. La capacidad de servicio es perecedera. Esa característica explica por qué la restauración necesita estudiar la demanda con la misma disciplina con la que estudia sus compras.

La cuestión no es ocupar todas las mesas a cualquier precio. Un comedor lleno de operaciones poco rentables puede aportar menos resultado que otro con una ocupación inferior y una venta mejor construida. El Revenue Management no sustituye a la contabilidad de costes: la obliga a conversar con el calendario, las reservas, la capacidad y el comportamiento real de los clientes.

Una fotografía que no cuenta toda la historia

Imaginemos un restaurante con 80 plazas que abre cuatro horas para las cenas. El sábado factura 2.600 euros, sin impuestos indirectos. El director observa que la sala ha estado, de media, al 75 % de ocupación. Si se limita a dividir la facturación por los clientes atendidos, conocerá el ticket medio. Si divide por los asientos disponibles, obtendrá otra cifra. Pero ninguna de ellas incorpora correctamente la dimensión temporal.

El indicador denominado RevPASH —revenue per available seat-hour, o ingreso por asiento-hora disponible— relaciona la venta neta de un período con la capacidad temporal disponible durante ese mismo período. En nuestro caso, 80 plazas multiplicadas por cuatro horas equivalen a 320 asiento-horas. La división de 2.600 euros entre 320 ofrece un RevPASH de 8,125 euros: aproximadamente 8,13 euros por asiento-hora disponible.

La precisión del denominador es fundamental. Si empleáramos las 240 asiento-horas efectivamente ocupadas que resultan de aplicar una ocupación temporal del 75 %, obtendríamos 10,83 euros. Ese segundo cociente puede ser útil, pero representa ingresos por asiento-hora ocupado, no RevPASH. Confundirlos conduce a comparaciones erróneas entre turnos, días o establecimientos.

Qué revela el indicador y qué deja fuera

El RevPASH permite observar cuánto ingreso obtiene el negocio de su capacidad temporal. Sirve para comparar dos martes equivalentes, valorar el resultado de un cambio en los horarios de reserva o estudiar si una acción comercial ha mejorado el aprovechamiento del comedor. Pero no indica cuánto dinero queda después de pagar los alimentos, las bebidas, el personal adicional o las comisiones de intermediación.

Supongamos ahora dos servicios de cuatro horas, ambos con 40 plazas. El primero factura 2.400 euros y el segundo 2.640. Sus respectivos RevPASH son 15 y 16,50 euros. La mejora comercial es del 10 %. Sería prematuro celebrarla como una mejora idéntica de la rentabilidad: si para obtener esos 240 euros adicionales hemos tenido que contratar un refuerzo, ofrecer descuentos costosos y vender platos de escaso margen, el resultado puede haber empeorado.

Para comprenderlo conviene distinguir tres preguntas. ¿Cuánto hemos vendido? ¿Qué recursos hemos consumido para venderlo? ¿Qué parte del resultado puede atribuirse a la decisión que hemos tomado? La primera se responde con ventas e indicadores de capacidad. La segunda exige

escandallos, costes variables y datos operativos. La tercera requiere una comparación válida, que tenga en cuenta qué habría ocurrido sin la medida.

Ejemplo resuelto: más facturación, menos aportación

Un restaurante trabaja habitualmente un servicio de cena con 100 clientes, un ticket neto de 24 euros y un coste variable medio de 9 euros por cliente. Su facturación es de 2.400 euros y su contribución antes de costes fijos es de 1.500 euros. Se propone una promoción para llenar las mesas de última hora. El servicio promocionado reúne 120 clientes, con ticket neto de 22 euros y coste variable medio de 10 euros, incluyendo el incentivo comercial. La facturación sube a 2.640 euros, pero la contribución queda en 1.440 euros.

La campaña ha conseguido 20 clientes adicionales y 240 euros más de ingresos. Sin embargo, ha reducido la contribución en 60 euros, antes incluso de considerar posibles refuerzos de personal. El incremento de volumen no compensa la caída del margen unitario. Este es uno de los errores más frecuentes cuando se evalúan promociones exclusivamente por ventas o por ocupación.

No significa que las promociones sean inútiles. Significa que deben diseñarse a partir del margen incremental, la demanda que realmente generan y la posibilidad de desplazar ventas que habrían llegado igualmente. Una promoción dirigida a un martes de baja demanda puede ser razonable. Aplicarla indiscriminadamente un sábado con lista de espera probablemente no lo sea.

Capacidad nominal y capacidad que de verdad se puede vender

Una sala con 80 asientos no dispone siempre de 80 plazas comercialmente utilizables. Una reserva de dos personas puede ocupar una mesa de cuatro. Dos mesas contiguas quizá no puedan separarse por razones de circulación. Una mesa libre a las 22:15 puede ser imposible de vender si la cocina cierra

a las 22:30. Por eso la capacidad nominal es un punto de partida, no una previsión de lo que se puede atender.

Además del comedor intervienen otras restricciones: el número de fuegos disponibles, el ritmo de salida de cocina, la capacidad de lavado, los camareros presentes y los tiempos necesarios para limpiar y preparar una mesa. Un cambio en la política de reservas que ignore estos límites puede aumentar la ocupación y deteriorar simultáneamente el servicio.

El tiempo del cliente tampoco es una pieza que podamos recortar sin consecuencias. Una sobremesa puede formar parte del valor por el que el cliente ha elegido un establecimiento. En otros negocios, especialmente cuando la propuesta es rápida y funcional, la espera innecesaria sí representa una pérdida de calidad. La decisión correcta depende del posicionamiento y de la promesa de servicio, no de una regla universal sobre la duración de las comidas.

La decisión empieza por observar bien

El Método Jordi Rosell® propone una secuencia directiva que resulta especialmente útil aquí: observar, interpretar, decidir, sostener y aprender. Primero hay que registrar los hechos: llegadas, salidas, ventas, reservas, rechazos y costes. Después se interpretan sus relaciones, sin confundir correlación con causa. Solo entonces corresponde modificar precios, horarios, procesos o condiciones de reserva.

Sostener una decisión significa que no dependa exclusivamente del entusiasmo de un fin de semana. Requiere explicar al equipo qué cambia, por qué cambia y qué límites no se deben cruzar. Aprender exige comprobar los resultados y estar dispuesto a rectificar. Un cuadro de mando que nadie utiliza para tomar decisiones no es gestión: es una colección de cifras.

La disciplina consiste en comparar períodos equivalentes, registrar las excepciones y revisar también los efectos que no caben en una hoja de cálculo: quejas, cancelaciones, repetición de visita y desgaste del equipo. El

objetivo es mejorar el resultado económico sin sacrificar la experiencia que sostiene la demanda futura.

Lo que cambia en un bar, una cafetería o un catering

En una cafetería, el cuello de botella puede estar en la velocidad de preparación y entrega durante treinta minutos de máxima afluencia. Medir solo los asientos sería insuficiente si gran parte de la venta se realiza para llevar. En un bar, la barra, las mesas altas y el espacio de pie responden a capacidades y tiempos distintos. Cada formato necesita definir la unidad de capacidad que realmente limita sus ingresos.

En catering, la capacidad se negocia con otra lógica. Un salón puede venderse para una celebración que bloquea montaje, servicio y desmontaje; el equipo de producción puede estar comprometido con varios eventos simultáneos; una fecha solicitada con meses de antelación puede tener un coste de oportunidad elevado. Aquí importan el margen por evento, la ocupación del calendario, los recursos compartidos y las condiciones de contratación, no únicamente el ingreso por comensal.

La idea de fondo es la misma, aunque cambien las herramientas: no basta con saber cuánto factura un negocio. Hay que conocer qué parte de su capacidad utiliza, en qué momento la utiliza, con qué coste y qué alternativas está dejando de atender. El siguiente paso será construir una base de datos fiable que permita responder esas preguntas sin depender de impresiones.

Capítulo 2. Prever la demanda sin confundir deseo con realidad

El lunes por la mañana, un responsable de restaurante abre el informe de ventas de la semana anterior. El viernes ha sido excelente; el sábado, aceptable; el domingo ha quedado por debajo de lo previsto. Si la única conclusión es que «los domingos están flojos», el informe habrá servido de poco. Lo que interesa averiguar es si el resultado obedece a una pauta persistente, a una circunstancia extraordinaria o a una decisión que el propio establecimiento tomó durante el servicio.

La previsión de demanda no consiste en adivinar cuántos clientes entrarán por la puerta. Consiste en construir una estimación razonable, explicitar qué información la sostiene y conocer qué grado de incertidumbre contiene. Esa estimación debe ser suficientemente útil para tomar decisiones: cuántas personas asignar a un turno, qué producto preparar, cuántas mesas reservar a clientes sin cita, qué disponibilidad mostrar y cuándo conviene iniciar una acción comercial.

La primera distinción: demanda observada y demanda que no pudo atenderse

Supongamos que un establecimiento atendió a 112 clientes un sábado. Si su capacidad práctica era de 112 cubiertos, la cifra no informa de la demanda total. Quizá hubo 30 personas más que intentaron reservar y no encontraron disponibilidad. Tal vez diez desistieron al ver una espera de cuarenta minutos. En ese caso, usar los 112 clientes atendidos como pronóstico de la demanda del sábado siguiente supone confundir el límite de producción con el interés real del mercado.

La demanda observada es la que termina materializándose en ventas o visitas registradas. La demanda potencial incluye también solicitudes rechazadas, reservas que no pudieron aceptarse, abandonos y consultas que no llegaron a convertirse. Parte de esa información no se recoge de manera

automática, pero merece la pena empezar por registrar los rechazos de reserva y los intervalos en los que se agota la disponibilidad. No se trata de atribuir a cada rechazo una venta segura: una misma persona puede consultar varias veces o buscar alternativas. Se trata de reconocer que una venta limitada por capacidad no equivale a una demanda limitada.

Una previsión debe hablar el idioma de las decisiones

Una cifra mensual de facturación resulta insuficiente para organizar una cocina el próximo jueves. Una previsión de cubiertos por servicio, en cambio, puede relacionarse con las reservas confirmadas, el histórico de clientes espontáneos y el tiempo de permanencia. En una cafetería, la unidad útil quizá sea el número de transacciones por intervalos de quince minutos; en un bar, las consumiciones por franja y el personal necesario para servirlas; en catering, el número de eventos confirmados, su tamaño, el montaje requerido y la capacidad logística disponible para una misma fecha.

El nivel de detalle debe ajustarse al problema. Cuanto más estrecha sea la franja, mayor será normalmente la variabilidad relativa y más cuidado exigirá la estimación. Una previsión de 120 cubiertos para el conjunto de una cena puede ser razonable y, al mismo tiempo, esconder un problema serio si 80 clientes pretenden llegar entre las 21:00 y las 21:30. La cocina no atiende promedios: atiende comandas que llegan en momentos concretos.

El calendario no es una explicación, pero ayuda a formular preguntas

Los días de la semana, la época del año, las festividades, los eventos de la ciudad, el calendario escolar y el tiempo atmosférico pueden influir en la demanda. Sin embargo, su efecto depende del establecimiento. La lluvia puede reducir el tráfico de una terraza y favorecer la venta a domicilio; un concierto puede llenar los restaurantes cercanos antes de su inicio y dejar

vacía la franja posterior. Una regla aprendida en un negocio no debería trasladarse automáticamente a otro.

Conviene clasificar los días comparables antes de calcular promedios. Un domingo de agosto en una zona turística no debe mezclarse sin más con un domingo de febrero. Tampoco es sensato estimar un sábado normal a partir de otro que coincidió con una celebración extraordinaria. El calendario sirve para reconocer las diferencias y, cuando los datos son escasos, para documentar por qué una previsión incorpora un ajuste.

Ejemplo: del promedio a una previsión defendible

Consideremos las cenas de los cuatro jueves comparables más recientes: 72, 80, 76 y 84 clientes. El promedio simple es 78. Si el negocio no dispone de información adicional, 78 es una referencia inicial comprensible. Pero no constituye una garantía. La distancia entre el mínimo y el máximo observados es de 12 clientes, y la muestra es demasiado pequeña para estimar con precisión una distribución estadística.

Para el jueves siguiente existen 46 reservas confirmadas. El histórico indica que una parte de los clientes reserva y otra llega sin cita, pero todavía no se ha comprobado si las 46 reservas representan un ritmo normal o anómalo a esa altura de la semana. Una previsión profesional no debería sumar mecánicamente «46 reservas más 78 clientes históricos»: contaría dos veces una parte de la demanda. Lo correcto es comparar las reservas actuales con las reservas que existían a la misma antelación en jueves equivalentes, estudiar las incorporaciones posteriores y añadir una estimación prudente de clientes espontáneos.

Si en cuatro jueves anteriores se habían registrado, a esta misma hora, 40, 43, 45 y 44 reservas, y el cierre final había sido de 72, 80, 76 y 84 cubiertos, los incrementos observados entre el corte y el servicio serían 32, 37, 31 y 40 clientes, respectivamente. Su promedio es 35. Con 46 reservas actuales, una estimación elemental sería 81 cubiertos, siempre que los datos representen clientes esperados con criterios consistentes y que el patrón de

incorporaciones se mantenga. La cifra no sustituye a un análisis de cancelaciones ni de no-shows: es un punto de partida verificable.

Una dirección prudente podría trabajar con un escenario central de 81 clientes y preparar alternativas operativas para 75 y 88. Esos extremos no son intervalos de confianza estadísticos; son escenarios de planificación escogidos para estudiar qué cambia si la demanda se desvía. La diferencia importa. Presentar una horquilla arbitraria como si tuviera una probabilidad calculada crea una falsa sensación de exactitud.

El error de previsión debe dejar una enseñanza

Después del servicio, no basta con anotar que se atendieron 87 clientes frente a los 81 previstos. La desviación fue de seis clientes, aproximadamente un 7,4 % sobre la previsión. Interesa saber cuándo aparecieron, si hubo una reserva de grupo, si el flujo espontáneo superó lo habitual y si la capacidad respondió sin deteriorar el servicio. Si el error se repite los jueves, quizá el modelo infravalora sistemáticamente ese día; si aparece una sola vez por un acontecimiento singular, modificar toda la previsión puede ser contraproducente.

El error absoluto medio permite seguir la precisión en unidades comprensibles. Para cada servicio se calcula la diferencia absoluta entre clientes reales y previstos, y después se obtiene el promedio. También puede utilizarse un error porcentual, con cautela cuando la demanda real es muy pequeña o nula. Ningún indicador elimina la necesidad de revisar la calidad del dato. Una reserva duplicada, un turno cerrado incorrectamente en el TPV o una mesa no registrada pueden alterar el análisis más que cualquier fórmula sofisticada.

Prever para proteger la experiencia y el margen

El valor de la previsión aparece cuando modifica una decisión concreta. Si se esperan 80 clientes, la cocina puede preparar una mise en place proporcionada, el responsable puede ajustar los refuerzos y la sala puede distribuir las llegadas de forma que evite una concentración innecesaria. Si

se prevén 110 y la capacidad práctica es de 90, el problema ya no es estimular la demanda, sino administrarla sin prometer lo que no se puede servir.

La previsión debe permitir rectificar. Un buen sistema no castiga al encargado por revisar su estimación cuando llegan datos nuevos. Al contrario: la actualización de la previsión, con sus motivos documentados, forma parte del aprendizaje. Observar, interpretar, decidir, sostener y aprender no es una consigna para colocar en la pared. Es una disciplina que exige revisar decisiones y reconocer cuándo una hipótesis dejó de ser válida.

Una previsión de reservas debe reconciliar personas, mesas y horas

El número de reservas no es todavía una previsión de clientes. Una reserva puede representar dos personas o diez; puede llegar a las 20.00 o a las 22.15; puede solicitar una mesa concreta, quedar pendiente de confirmación o desaparecer por una cancelación. Si el establecimiento convierte cada registro de su agenda en una unidad equivalente, pierde la información que necesita para planificar el servicio. Y si transforma directamente el número de personas reservadas en mesas necesarias, ignora que el tamaño de los grupos condiciona la ocupación de los espacios.

Veamos un jueves hipotético a las doce del mediodía. Para la cena figuran 64 personas en reservas confirmadas, distribuidas en veintidós grupos. La experiencia de servicios comparables indica que, desde ese corte hasta la apertura, suelen incorporarse dieciocho personas mediante nuevas reservas; además, se atienden unas catorce personas sin reserva. Sin embargo, de las 64 personas confirmadas a mediodía se espera que finalmente acudan 60, una vez consideradas las cancelaciones tardías y las ausencias estimadas. La previsión central sería, por tanto, **60 + 18 + 14 = 92 cubiertos**.

Componente de la previsión	Personas esperadas
Reservas confirmadas al corte	64
Ajuste por cancelaciones y ausencias de esas reservas	−4

Componente de la previsión	Personas esperadas
Nuevas reservas que se espera recibir y atender	+18
Demanda espontánea que se espera atender	+14
Cubiertos previstos	**92**

Esta descomposición solo es válida si cada componente se ha definido sin solapamientos. Las dieciocho personas de nuevas reservas no pueden volver a contarse dentro de las catorce espontáneas. Tampoco sería correcto aplicar una segunda tasa general de no-show al total de 92 si la estimación de nuevas reservas ya está expresada en personas que previsiblemente acudirán. Una previsión puede contener una fórmula impecable y seguir siendo errónea por duplicación de categorías.

Ahora añadamos la capacidad. El restaurante dispone de 48 plazas y abre cuatro horas. En términos puramente temporales ofrece 192 horas-plaza, pero esa cifra no significa que pueda servir automáticamente 92 cubiertos. Si cada cliente permanece de media una hora y media, el consumo esperado de capacidad sería de 138 horas-plaza, inferior a 192. El cálculo sugiere que la capacidad agregada podría bastar, pero no demuestra que las reservas encajen. Setenta clientes podrían concentrarse entre las 21.00 y las 22.00, superar la capacidad simultánea y dejar horas vacías al final. También puede ocurrir que seis mesas de dos estén disponibles mientras llega un grupo de ocho al que no es posible acomodar sin reorganizar la sala.

Por eso, la previsión de 92 personas necesita una segunda lectura: **a qué hora llegarán, qué tamaño tendrán los grupos y cuánto tiempo ocuparán los recursos**. El responsable puede construir una matriz sencilla con intervalos de treinta minutos, asignar a cada reserva su hora prevista de llegada y salida, y sumar las plazas comprometidas en cada intervalo. No es necesario fingir precisión minuto a minuto; sí lo es identificar las franjas en las que una promesa comercial puede exceder la capacidad real. El mismo ejercicio debe hacerse con los cuellos de botella de cocina cuando las llegadas se concentran.

La estimación de una estancia media tampoco autoriza a desalojar a los clientes cuando se cumple el tiempo previsto. Su función es planificar con márgenes razonables, comunicar con transparencia los turnos cuando

formen parte de la propuesta y aprender de las duraciones observadas. Si una mesa se prolonga, el sistema debe poder reconocerlo y corregir las decisiones posteriores. El cliente no es una desviación estadística que haya que eliminar: es la razón por la que existe el servicio.

Tres previsiones que responden a preguntas distintas

Para dirigir bien conviene separar tres magnitudes que a menudo se presentan como una sola. La **demanda solicitada** incluye a quienes desean reservar, aunque el restaurante no pueda admitirlos. La **demanda aceptada** recoge los compromisos asumidos y las ventas espontáneas que se prevé poder atender. Los **cubiertos efectivamente servidos** son el resultado que el TPV y el control de sala permiten comprobar al cierre. Si solo conservamos la tercera cifra, nunca sabremos si el martes atendimos pocos clientes porque faltaba demanda o porque rechazamos peticiones que coincidían en una franja saturada.

Pensemos en un servicio que termina con 86 cubiertos. El dato aislado podría interpretarse como una demanda inferior a los 92 previstos. Pero imaginemos que, además, se rechazaron doce peticiones para las 21.30 y quedaron mesas libres después de las 23.00. El problema principal podría no ser de captación, sino de concentración horaria y configuración de mesas. La cifra de peticiones rechazadas tampoco equivale automáticamente a doce ventas perdidas: algunos clientes habrían aceptado otro horario, otros habrían desistido y otros quizá no se habrían presentado. Hay que registrar las alternativas ofrecidas y su aceptación antes de convertir la demanda no atendida en un ingreso potencial.

El parte de previsión debería conservar la fecha y hora del corte, las reservas confirmadas y pendientes por separado, las hipótesis de cancelación, las incorporaciones previstas, la demanda espontánea, los límites de capacidad y las modificaciones posteriores. Al cerrar el servicio, una breve explicación de las diferencias suele aportar más valor que añadir otra columna de porcentajes. La previsión no debe utilizarse para encontrar culpables cuando cambia el entorno, sino para reconocer qué hipótesis merecen seguir utilizándose.

La ganancia directiva aparece cuando este método evita dos errores opuestos: preparar el negocio para una demanda que nunca llega o vender una capacidad que, en el momento decisivo, no existe. Entre ambos extremos se encuentra el trabajo profesional de anticipar, decidir y corregir a tiempo.

Caso y cifras de este capítulo: simulaciones originales elaboradas para explicar el procedimiento, no datos históricos de un establecimiento identificado.

Capítulo 3. La capacidad que creemos tener y la que realmente podemos vender

En la ficha técnica de un restaurante figura un aforo de ochenta plazas. Es una cifra administrativa útil, pero no responde a la pregunta que necesita formularse quien dirige el servicio: ¿cuántas personas podemos atender hoy, en este horario, con esta distribución de mesas, esta plantilla y esta cocina, sin comprometer la experiencia ni la rentabilidad? La respuesta cambia según el día. Incluso puede cambiar dentro de una misma cena.

Una sala con ochenta sillas no equivale a ochenta plazas disponibles para cualquier combinación de reservas. Pensemos en una pareja que solicita mesa cuando únicamente quedan libres dos mesas de cuatro. Si asignamos una de ellas, quedan dos asientos vacíos que tal vez no puedan venderse. Si la mantenemos cerrada esperando a un grupo de cuatro que nunca llega, podemos perder la pareja y terminar con cuatro asientos sin utilizar. La decisión exige conocer la probabilidad de recibir cada tipo de demanda, la antelación de la reserva, el tiempo esperado de permanencia y la posibilidad real de adaptar el mobiliario. No existe una regla universal que convierta la mesa grande en una reserva intocable ni una regla que obligue a aceptar siempre al primer cliente.

El aforo, la capacidad temporal y la capacidad práctica

La primera magnitud es el aforo físico: el número de personas que pueden ocupar el espacio respetando las condiciones de seguridad y las limitaciones aplicables. La segunda es la capacidad temporal: la suma de los asientos disponibles multiplicados por las horas durante las que pueden venderse. Si ochenta plazas están comercialmente disponibles durante cuatro horas, existen 320 asiento-horas. Este denominador permite calcular RevPASH; no significa que puedan atenderse 320 clientes ni que todos los asientos puedan venderse en cualquier minuto.

La tercera magnitud, la que más interesa para organizar operaciones, es la capacidad práctica de servicio. Depende de la duración de las comidas, de los intervalos entre reservas, del tiempo de limpieza y remontaje, de la mezcla de mesas, de la concentración de llegadas y de los límites de cocina y sala. En un comedor de cien plazas con una ventana de dos horas y una estancia media de setenta y cinco minutos, el cálculo 100 × 120 / 75 produce 160 cubiertos teóricos. Es un techo aritmético bajo supuestos muy restrictivos, no una promesa comercial. La mesa ocupada durante los últimos veinte minutos puede impedir una segunda rotación aunque el promedio general sugiera que todavía quedan minutos disponibles.

También importa qué estamos midiendo cuando decimos «ocupación». Si durante una cena de cuatro horas se han consumido 240 asiento-horas de las 320 disponibles, la utilización temporal ha sido del 75 %. En cambio, atender 100 clientes frente a una capacidad práctica estimada de 120 cubiertos equivale al 83,3 % de utilización de esa capacidad de cubiertos. Son cocientes diferentes, ambos legítimos si se identifican correctamente, pero no intercambiables.

La duración no es un enemigo del negocio

En algunas conversaciones sobre productividad se presenta al cliente que permanece mucho tiempo en la mesa como un obstáculo. Es una interpretación demasiado pobre. Un restaurante de celebración puede construir buena parte de su propuesta de valor alrededor de una sobremesa tranquila. Un establecimiento de menú ejecutivo compite, entre otras cosas, por resolver bien una comida en un intervalo reducido. La duración deseable no depende de una fórmula abstracta, sino de la promesa que el negocio hace y del margen que obtiene al cumplirla.

Por eso hay que separar tres tiempos: el que el cliente elige disfrutar, el que consume el proceso de servicio y el que se pierde por fallos operativos. No es lo mismo una sobremesa voluntaria que quince minutos esperando la cuenta porque nadie se acerca. Tampoco es equivalente una experiencia gastronómica de dos horas cuidadosamente diseñada a una comida que se prolonga por retrasos entre cocina y sala. Reducir el tercer tiempo suele

mejorar simultáneamente la satisfacción y la productividad. Reducir el primero sin criterio puede destruir ambas.

Para medir la duración conviene registrar, cuando sea posible, la hora de llegada, la asignación efectiva de la mesa, el primer pedido, la salida de cocina, la solicitud de cuenta, el pago y la liberación de la mesa. El objetivo no es vigilar al comensal, sino localizar demoras que la organización sí puede corregir. Un TPV que registra únicamente la apertura y el cierre del ticket puede ofrecer una aproximación, pero esos instantes no coinciden necesariamente con la ocupación real. Antes de utilizar la duración media en una decisión de reservas hay que comprobar cómo se genera el dato.

Un caso con tres decisiones posibles

Imaginemos un comedor de cuarenta plazas con una ventana de cena de cuatro horas. Su venta neta habitual es de 2.400 euros. El RevPASH inicial asciende a 15 euros: 2.400 divididos entre 160 asiento-horas. El equipo propone tres actuaciones. La primera consiste en captar diez clientes adicionales mediante una promoción. La segunda, en mejorar la secuencia de servicio para recuperar una rotación parcial sin descuentos. La tercera, en elevar determinados precios durante el tramo de máxima demanda.

No debemos comparar estas propuestas por el aumento de ventas bruto. Supongamos que la promoción atrae a diez clientes con un gasto neto de 24 euros cada uno, pero exige un incentivo de cuatro euros por persona y una materia prima adicional de ocho euros por comensal. Si el incentivo se descuenta del precio de venta, los ingresos adicionales reconocidos serán 200 euros; si los 24 euros ya reflejan el precio efectivamente cobrado, no corresponde descontarlo otra vez. Esta distinción contable evita un error frecuente: restar dos veces una promoción. En este caso adoptamos la primera interpretación: precio ordinario de 24 euros, descuento de cuatro y cobro real de 20. La contribución incremental antes de otros costes variables es de 10 × (20 − 8) = 120 euros. Si hacen falta 90 euros de personal de refuerzo, la contribución adicional disponible para cubrir estructura y beneficio se reduce a 30 euros. El RevPASH subiría a 16,25