



E-BOOK · UNA GUÍA DE HAPPYCHEF

La guía definitiva de finanzas para restaurantes

La buena cocina ha matado más restaurantes que la mala — porque la pasión sin números se queda sin caja. Aquí está el sistema financiero, en el idioma de la cocina.

Thibault Van de Sompele Fundador de HappyChef
creado con y para hosteleros



E-BOOK

Índice

•	EN RESUMEN	3
	La versión corta	
01	EL MAPA	5
	Lea su cuenta de resultados como una receta: cada línea es una proporción	
02	EL NÚMERO	9
	Prime cost: el único número que predice la supervivencia	
03	OXÍGENO	13
	Tesorería: por qué mueren restaurantes rentables	
04	EL CRUCE	17
	Punto de equilibrio: los cubiertos donde empieza a ganar	
05	LA MÉTRICA	21
	RevPASH: la métrica que ve lo que la ocupación esconde	
06	ACUMULACIÓN	25
	Invierta como un propietario: cada euro debe ganarse el sustento	
•	E-BOOK	29
	¿Cómo de en forma están las finanzas de su restaurante?	

UNA GUÍA DE HAPPYCHEF

La guía definitiva de finanzas para restaurantes

Cada invierno cierran, sin hacer ruido, restaurantes con la sala llena y los libros en beneficios. La comida nunca fue el problema. El dueño vigilaba un solo número — el saldo del banco — y para el resto se fiaba de una sensación. Los dos mienten. La pregunta con la que abre esta guía: ¿cómo puede un restaurante ganar dinero sobre el papel y aun así no llegar al alquiler de febrero?

La respuesta ocupa seis capítulos, y ninguno exige amar las hojas de cálculo. Aprenderá a leer una cuenta de resultados como lee las comandas del pase, a encontrar el único número que predice la supervivencia mejor que la facturación, a ver por qué la tesorería mata negocios sanos, a contar el cubierto exacto en el que su noche pasa de perder a ganar, a medir lo que vale cada asiento-hora y a decidir qué inversiones merecen su dinero. Las finanzas, al final, son solo seis recetas. La primera enseña adónde fue de verdad cada euro del sábado por la noche.



Thibault Van de Sompele Fundador de HappyChef
creado con y para hosteleros

EN RESUMEN

La versión corta

-
- 01** **Lea su cuenta de resultados cada mes** en porcentajes, no en euros — los ingresos siempre son el 100 %, y cada línea es una proporción de receta.
-
- 02** **El prime cost (materia prima + bebida + personal) es el número** manténgalo en o por debajo del 60 % de los ingresos y el resto de la cuenta suele portarse bien.
-
- 03** **El beneficio es una opinión, la caja es un hecho** lleve una previsión de tesorería rodante a 13 semanas; la mayoría de las muertes de restaurantes son muertes de caja.
-
- 04** **Conozca su punto de equilibrio en cubiertos por servicio** «34 cubiertos un martes» es un objetivo que todo el equipo puede ver.
-
- 05** **Mida el RevPASH** (ingresos por asiento y hora disponible) para encontrar el dinero escondido en rotaciones lentas y horas valle.

1

EL MAPA

Lea su cuenta de resultados como una receta: cada línea es una proporción

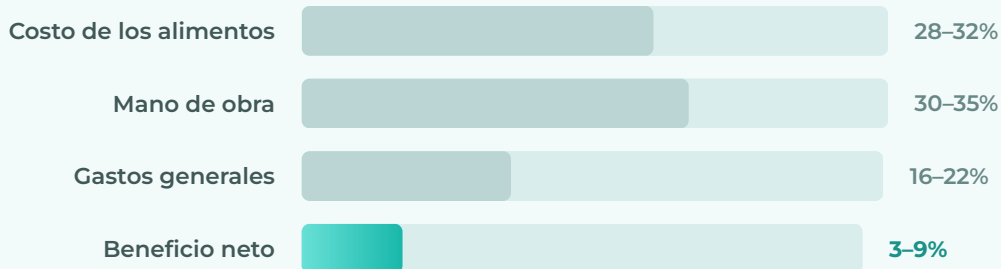
— IDEA CLAVE

La cuenta de resultados de un restaurante se vuelve legible en cuanto convierte cada línea en porcentaje de los ingresos: materia prima 28–32 %, personal 30–35 %, local por debajo del 10 %, todo lo demás 8–12 %, dejando un margen neto del 3–9 %. Léala cada mes en porcentajes y los problemas se anuncian solos.

EL MAPA

FIG. 01

Lea sus pérdidas y ganancias como porcentajes



100%

convierta cada línea de pérdidas y ganancias en una parte de los ingresos; lo que queda es entre el 3% y el 9% neto

Los euros mienten al hostelero — un mes de 38.000 € suena distinto en julio que en enero, y los costes derivan invisibles dentro de unos ingresos que crecen. Los porcentajes no mienten. La disciplina que lo cambia todo es vergonzosamente simple: cada mes, divida cada línea de coste entre los ingresos y compárela con el mes anterior y con las referencias de abajo.

LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA ALTA COCINA, EN PROPORCIONES DE LOS INGRESOS

Línea	Rango sano	Dónde se gestiona
Ingresos	100 %	Reservas y marketing
Coste de comida y bebida	28–32 %	Ingeniería de menú
Personal (usted incluido)	30–35 %	Turnos y retención
Local (alquiler, suministros)	6–10 %	Negociación del contrato, energía
Costes operativos (el resto)	8–12 %	Suscripciones, mantenimiento, comisiones
Margen neto	3–9 %	Todo lo de arriba, acumulándose

Dos hábitos hacen honesta la lectura. Primero, **póngase un salario real dentro de la línea de personal** — un restaurante que solo es rentable cuando el dueño trabaja gratis no es rentable. Segundo, construya la lectura desde un **presupuesto** de verdad: prevea cada línea antes del año y compare después los reales cada mes. El presupuesto no es una jaula; es la ficha de escandallo del propio negocio.

El ritual mensual de quince minutos

El mismo café, la misma mañana, cada mes: imprima la cuenta de resultados, escriba los cinco porcentajes en el margen, rodee lo que se haya movido más de un punto y pregunte el porqué en voz alta. Ese ritual — no un máster en contabilidad — es lo que parece un propietario con cultura financiera.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Coja la cuenta de resultados del mes pasado y escriba el porcentaje junto a cada línea (cada una ÷ ingresos). Rodee la que más se aleje de la tabla de arriba. Ese círculo es su proyecto del mes que viene — y probablemente vale más que un sábado de récord.

PROFUNDIZAR

Un presupuesto no es un ejercicio contable que elaboras una vez al año y guardas en un cajón. Es tu brújula financiera: un conjunto de expectativas con las que comparas tu realidad cada semana. Los restaurantes que trabajan con un presupuesto activo ven venir los problemas cuando todavía hay tiempo para corregirlos.

En esta guía construimos paso a paso un presupuesto anual realista con referencias que funcionan para la restauración española. No hace falta software complicado: una hoja de cálculo y unas hipótesis honestas son suficientes para empezar.

Empieza con una previsión de ingresos honesta

Tu presupuesto se sostiene o se hunde con tu previsión de ingresos. No la construyas de arriba abajo («quiero facturar 600.000 €»), sino de abajo arriba: número de cubiertos × ticket medio × días de servicio. Ten en cuenta los patrones estacionales: enero y febrero son estructuralmente más tranquilos en España, mientras que el otoño y diciembre son más activos.

- Usa tu propio historial como base; corrige los valores atípicos
- Desglosa por servicio (almuerzo/cena) y por día: un lunes no es un sábado
- Sé prudente con los supuestos de crecimiento: un 5-10 % es ambicioso, no un 30 %

Vincula tu previsión a indicadores clave como tu **RevPASH** y tu **análisis del punto de equilibrio**, para saber cuánto debes facturar realmente para cubrir costes.

Los grandes bloques de costes: el Prime Cost

Dos bloques determinan tu beneficio: el coste de alimentos y bebidas y los costes de personal, en conjunto tu «Prime Cost». La regla de oro para un negocio de hostelería español saludable: mantén tu Prime Cost por debajo del 65 % de tus ingresos.

- **Coste de materia prima (incluyendo bebidas):** Apunta al 28-35 % de los ingresos. Contrólolo con una buena **gestión de compras**.
- **Costes de personal:** Apunta al 28-35 %, dependiendo en gran medida del concepto (fine dining es más intensivo en mano de obra que una brasserie).

Un punto porcentual en tu Prime Cost suele ser la diferencia entre beneficio y pérdida. Por eso no presupuestes estos bloques como un importe fijo, sino como un porcentaje de los ingresos, para que se ajusten con los meses más y menos activos. Si quieres profundizar en cómo calcular y gestionar este indicador — con benchmarks reales para fine dining y las 7 palancas para reducirlo — consulta nuestra guía completa sobre **prime cost en restaurantes**.

No olvides los costes fijos ni el colchón

Tras tu Prime Cost vienen los costes fijos: alquiler (apunta a un máximo del 8-10 % de los ingresos), energía, seguros, amortizaciones, marketing y mantenimiento. Añade un apartado realista de «imprevistos»: los equipos se estropean, hay rotura de cristalería, surge una reparación inesperada. La partida de energía es más controlable de lo que la mayoría de los propietarios cree: nuestra guía para **ahorrar costes de energía en tu restaurante** te enseña a aligerar esa línea del presupuesto hasta un 20 %.

El error que cometen la mayoría de los emprendedores: presupuestan al céntimo hasta el punto de equilibrio y no dejan ningún colchón. Planifica estructuralmente un margen neto del 5-10 % y construye un fondo de liquidez de dos meses de costes fijos. La liquidez, no el beneficio, decide si sobrevives a un revés.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Por dónde empiezo si elaboro el presupuesto de un restaurante por primera vez?

Empieza por estimar tu facturación mensual prevista. Después reparte los costes en categorías: aprovisionamiento (25–35%), personal (30–35%), alquiler (10–15%) y otros costes fijos. El total no debería superar el 90% de los ingresos para que el negocio sea rentable.

¿Qué porcentaje de mi facturación puedo destinar como máximo al personal?

Como regla general, entre el 30% y el 35% de los ingresos para los costes de personal, cotizaciones sociales incluidas. Si supera el 40%, corres el riesgo de entrar en pérdidas.

¿Cómo incluyo los gastos imprevistos en el presupuesto de mi restaurante?

Reserva entre un 3% y un 5% de tu facturación como colchón para imprevistos: averías de equipos, reparaciones de urgencia o subidas repentinas de precios de los proveedores.

2

EL NÚMERO

Prime cost: el único número que predice la supervivencia

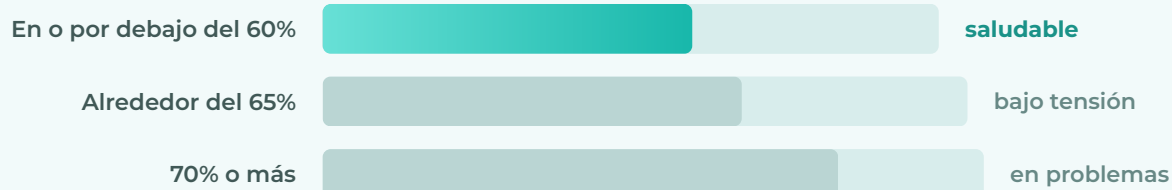
— IDEA CLAVE

El prime cost es el coste de comida y bebida más el personal total, expresado como proporción de los ingresos. En o por debajo del 60 %, un restaurante de servicio completo puede prosperar; al 65 % sobrevive; por encima del 70 % está muriendo a cámara lenta por muy lleno que parezca. Sígalo cada semana, no cada mes.

EL NÚMERO

FIG. 02

El costo primo predice la supervivencia



≤60% mantener los alimentos, bebidas y mano de obra combinados en o menos del 60% de los ingresos

Si solo va a seguir un número, que sea este. El prime cost combina los dos costes que de verdad puede gestionar semana a semana — lo que compra y a quién pone en el cuadrante — y se mueve lo bastante rápido como para actuar. El alquiler es una negociación anual; el prime cost es una decisión de martes.

Por qué semanal gana a mensual

Un prime cost mensual del 63 % le dice que algo salió mal, de media, hace semanas. Una lectura semanal le dice qué semana — la proteína pedida de más, el tramo flojo con

plantilla de más — mientras la causa sigue en la sala. El cálculo lleva diez minutos cuando la rutina existe: las compras de esta semana (de las facturas) más el personal de esta semana (del cuadrante), divididos entre los ingresos de esta semana.

CÓMO LEER SU PRIME COST

Prime cost	Veredicto	La jugada
Por debajo del 55 %	Excepcional — compruebe que no está infrayvirtiendo en calidad o en personas	Plantéese subir la calidad, no solo el margen
55–60 %	Alta cocina sana	Mantenga la línea; afine con las estaciones
60–65 %	Sobrevivir, no acumular	Un punto de la comida (ingeniería de menú), otro del personal (cuadrantes sobre previsión)
Más del 65 %	Problema estructural	Rediseñe la carta y el cuadrante este mes, no este trimestre

Las dos palancas tienen sus propias guías: el lado de la comida vive en **la ingeniería de menú** (escandallo, desperdicio, precios) y el del personal en **la guía de personal** (cuadrantes movidos por la previsión). Los proveedores son la tercera palanca silenciosa: volver a pedir precio de sus diez ingredientes principales dos veces al año, como se explica en **negociar con proveedores**, recupera con frecuencia un punto entero.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Calcule el prime cost de la semana pasada con facturas, cuadrante e ingresos — un número, diez minutos. Póngalo en la misma pizarra que su ocupación. Esos dos números juntos son el 80 % de la gestión de un restaurante.

EL SECRETO DEL CHEF

El sábado que pierde dinero

Calcule el prime cost por servicio una sola vez y lo encontrará: un sábado a reventar que gana menos que un jueves tranquilo. Invitaciones generosas en el menú degustación, un runner extra «porque es sábado», proteínas premium preparadas para clientes sin reserva que no vinieron — lleno y rentable son ejes distintos. Las casas que conocen su prime cost por servicio planifican y producen según la curva de reservas, y su jueves tranquilo gana en silencio al sábado ruidoso del vecino.

PROFUNDIZAR

El 66 % de los restauradores citan el aumento de los costes de compra como uno de sus mayores retos, pero la mayoría nunca negocia los precios con sus proveedores.

Aceptan subidas de precios anuales sin rechistar, mientras sus márgenes se estrechan cada vez más.

Un restaurante medio gasta 150.000 € al año en alimentos y bebidas. Un ahorro del 10 % = 15.000 € al año directamente en tu beneficio. Más de lo que producen la mayoría de las campañas de marketing de restaurantes.

En este artículo aprenderás las 8 tácticas de negociación que funcionan en la hostelería española, cuándo aplicarlas y cómo reducir estructuralmente tus costes de compra.

Por qué el 66 % de los restauradores paga demasiado

Según datos de FSIN, el 66 % de los restauradores percibe el aumento de los costes de compra como un gran reto. La ironía es que la mayoría no hace nada al respecto. ¿Por qué?

- **Falta de tiempo:** Negociar cuesta tiempo que no existe en el caos operativo diario
- **Miedo a dañar la relación:** «Llevo años trabajando con este proveedor y no quiero estropear la relación»
- **Desconocimiento del mercado:** No saben cuál es el precio de mercado, así que no saben cuándo están pagando de más
- **Miedo al "no":** Temen que el proveedor rompa la relación

La realidad: los proveedores esperan que los compradores profesionales negocien. Un proveedor al que nunca se le cuestiona el precio sube su margen año tras año. Eso no es colaboración: es un flujo de valor unidireccional.

Echa también un vistazo a nuestra guía detallada sobre **cómo controlar los costes de alimentos** como complemento a la negociación.

Los momentos de oro para negociar

El momento lo es todo en las negociaciones con proveedores. Los momentos más efectivos:

- **Enero:** Los proveedores tienen nuevos objetivos anuales y quieren fijar compromisos de volumen. Están más dispuestos a hacer concesiones a cambio de seguridad para el año.
- **Julio:** Revisión semestral. Los proveedores que van por detrás de sus objetivos quieren recuperar volumen en el segundo semestre.
- **Septiembre:** Nueva temporada de cosecha para vinos y productos: aparecen nuevas listas de precios. Momento ideal para negociar nuevas tarifas antes de que se consoliden.

Evita diciembre (todos están ocupados), los períodos de vacaciones y los momentos en que tú mismo estás desesperado. La regla de oro de la negociación: negocia desde una posición de fortaleza, nunca desde la desesperación.

Preparación: la posición ganadora

Un negociador bien preparado siempre gana. Antes de coger el teléfono:

1. **Reúne todos los contratos actuales** y las hojas de precios por categoría
2. **Conoce tus volúmenes:** «Gastamos X €/mes en la categoría Y»: las cifras concretas dan credibilidad
3. **Solicita 2-3 presupuestos** de alternativas antes de negociar: no tienes que usarlos, pero tienes palanca
4. **Conoce la situación de tu proveedor:** ¿Está creciendo? ¿Está bajo presión? Eso determina su disposición a hacer concesiones
5. **Define tu límite mínimo:** ¿Cuál es la ventaja mínima que necesitas? Sabe cuándo retirarte

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cómo me preparo para una negociación con un proveedor de hostelería?

Conoce tus propias cifras: cuánto pides al mes, cuánto pagas ahora y cuál es el precio de mercado en otros sitios. Pide presupuestos a al menos dos competidores. Nunca vayas a negociar sin una alternativa en la mano.

¿Qué descuentos puedo esperar de forma realista de los proveedores?

Los descuentos por volumen del 3-8% son habituales en relaciones duraderas. Los descuentos por pronto pago del 1-2% si abonas en 10 días. Pregunta siempre de forma explícita qué opciones de descuento hay disponibles.

¿Debo elegir siempre al proveedor más barato?

No necesariamente. El precio es un factor; la fiabilidad de entrega, la constancia de la calidad y el servicio son al menos igual de importantes. Un proveedor algo más caro que entrega siempre a tiempo vale más que el más barato con mal servicio.

3

OXÍGENO

Tesorería: por qué mueren restaurantes rentables

— IDEA CLAVE

Los restaurantes quiebran por huecos de caja, no solo por pérdidas: el trimestre del IVA, los plazos de los proveedores, los anticipos de diciembre escondiendo la sequía de enero. La defensa es una previsión de tesorería rodante a 13 semanas, una cuenta de impuestos que jamás se toca y un mes de costes fijos como colchón — aburrido, y salvavidas.

OXÍGENO

FIG. 03

¿Por qué los restaurantes rentables todavía se están agotando?



13
wk

un pronóstico de efectivo móvil de 13 semanas detecta la brecha antes de que se convierta en una crisis

El beneficio es una opinión que se produce una vez al mes; la caja es el hecho que paga las nóminas del viernes. El cementerio de restaurantes está lleno de casas que eran rentables sobre el papel y estaban muertas en el banco — rematadas por un trimestre de IVA cayendo la misma semana que la anualidad del seguro y una cuenta de enero lenta. Ninguno de esos eventos era una sorpresa; todos estaban sin agendar.

El radar de 13 semanas

Una hoja de cálculo, trece columnas, actualizada cada lunes en diez minutos: dinero que entra previsto (previsión de ingresos según reservas, eventos, venta de **cheques regalo**), dinero que sale previsto (nóminas, alquiler, proveedores, el trimestre del IVA, la anualidad del seguro), saldo acumulado abajo. El único trabajo del radar es hacer visible en la semana 9 un problema de la semana 22, mientras los arreglos aún son baratos — mover un pago a proveedor, adelantar un evento, prevender una cena de vinos. El método completo está en **gestionar la tesorería del restaurante**.

Jugadas de caja típicas de restaurante

- **La cuenta de impuestos intocable:** un porcentaje fijo de los ingresos de cada semana se mueve automáticamente a una cuenta aparte para el IVA y los seguros sociales. El hábito más eficaz de toda esta guía.
- **Depósitos y menús prepagados** (capítulo 2 de la **guía de reservas**) convierten reservas futuras en caja presente — y cero no-shows.
- **Los cheques regalo son un préstamo sin intereses** de diciembre a su valle de enero y febrero. Véndalos a propósito.
- **Los plazos de los proveedores se negocian** — pasar a sus dos mayores proveedores de 14 a 30 días añade medio mes de aire de forma permanente.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Abra una cuenta de ahorro llamada IMPUESTOS y programe una transferencia semanal automática de su porcentaje de IVA más seguros sociales. Veinte minutos de gestión esta noche eliminan la experiencia cercana a la muerte más común de este sector.

PROFUNDIZAR

De todos los desafíos a los que se enfrentan los restauradores, el flujo de caja es el más subestimado. No la cocina, no el servicio, ni siquiera el marketing, sino el simple hecho de que el dinero entra cada día mientras los costes se pagan mensual o incluso trimestralmente. Este desfase temporal es la causa directa de muchas insolvencias en hostelería.

Los márgenes en hostelería son ajustados. Los datos del sector en España muestran márgenes operativos de entre el 3 y el 9 % para la mayoría de los restaurantes. Eso significa que de cada euro de ingresos, solo te quedan entre 3 y 9 céntimos después de todos los costes. En ese entorno, el flujo de caja no es un detalle financiero: es la arteria vital de tu negocio.

Este artículo te da las herramientas para gestionar el flujo de caja de forma proactiva, evitar las trampas conocidas y orientarte en las normativas españolas específicas de 2026.

Por qué el flujo de caja es tan complejo en hostelería

La hostelería tiene algunas características estructurales que hacen que el flujo de caja sea especialmente complejo:

- **Ingresos diarios frente a costes fijos mensuales:** Los ingresos llegan cada noche, pero el alquiler, los sueldos y los proveedores se pagan mensualmente. Una mala semana de ventas te golpea directamente en el bolsillo.
- **Costes fijos elevados:** Personal (25-35 % de los ingresos), alquiler (8-15 % de los ingresos) y energía son casi inelásticos. Los pagas independientemente de cuántos cubiertos sirvas.
- **Estacionalidad:** El verano puede ser excelente; enero es casi siempre dramático. Pero los costes fijos no cambian.
- **El desperdicio de alimentos como fuga de caja:** Cada producto que se estropea no es solo un problema de coste de materia prima: es dinero que has gastado en efectivo y no has recuperado.

Patrón típico de flujo de caja — restaurante español

Usa el pico de diciembre para prefinanciar el bajón de enero

El bajón de enero: el mes más difícil para los restaurantes españoles

Diciembre es, en general, el mejor mes del año para los restaurantes: comidas de empresa, reuniones familiares, menús de fin de año. Los ingresos pueden estar un 40-60 % por encima de un mes normal. Y entonces llega enero.

El bajón de enero es real y predecible. Tras las fiestas, los consumidores aprietan el cinturón. Los propósitos de dieta hacen los restaurantes menos atractivos. El mal tiempo desanima las salidas. La mayoría de los restaurantes españoles ven caer sus ingresos en enero un 30-40 % respecto a diciembre.

Pero el verdadero daño del bajón de enero se hace notar en **febrero y marzo**. Es entonces cuando los costes fijos de enero, pagados con bajos ingresos, se reflejan en el saldo de tu cuenta. Muchas insolvencias en hostelería se anuncian en invierno, pero en realidad son consecuencia de una preparación insuficiente en otoño.

Cómo prefinanciar el bajón de enero:

- **Vender tarjetas regalo en octubre/noviembre:** Las tarjetas regalo son anticipos de flujo de caja. Cobras en diciembre, pero el «coste» (la comida) llega en primavera. Cada tarjeta regalo vendida es un préstamo sin intereses del cliente hacia ti.
- **Eventos y paquetes prepagados:** Cierra eventos de fin de año con un 50 % de anticipo en noviembre. El dinero ya está en tu cuenta antes de que empiece enero.
- **Construir reserva de liquidez:** Reserva sistemáticamente un 8-10 % de tus ingresos en los meses pico de septiembre a diciembre como colchón para enero y febrero.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Por qué el flujo de caja es más importante que el beneficio en un restaurante?

Puedes tener beneficios sobre el papel y aun así sufrir problemas de pago si haces grandes desembolsos justo antes de tu temporada alta. El flujo de caja determina si cada día puedes pagar a tus proveedores y a tu personal.

¿Cómo sobrevivo, como restaurante, a los meses tranquilos en cuanto al flujo de caja?

Acumula reservas durante las temporadas altas, negocia plazos de pago escalonados con los proveedores y genera ingresos extra con tarjetas regalo o eventos.

¿Cómo ayudan las tarjetas regalo a mejorar mi flujo de caja?

Las tarjetas regalo aportan dinero de inmediato, mientras que el servicio se presta más adelante. Así financias el tranquilo mes de enero con las ventas de diciembre.

4

EL CRUCE

Punto de equilibrio: los cubiertos donde empieza a ganar

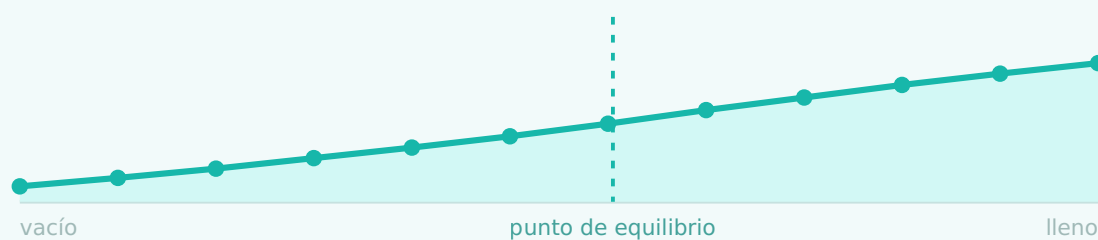
— IDEA CLAVE

El punto de equilibrio en cubiertos = $\text{costes fijos mensuales} \div \text{contribución por cubierto (ticket medio menos su coste variable)}$. Expresado por servicio — «34 cubiertos un martes» — convierte toda la cuenta de resultados en un objetivo que el equipo entero puede ver, contar y batir en tiempo real.

EL CRUCE

FIG. 04

Las portadas donde empiezas a ganar



34

primero se debe aclarar el punto de equilibrio ($\text{costos fijos} \div \text{beneficio por cobertura}$), luego cada cobertura adicional es ganancia

En algún lugar de esta noche hay un número de cubiertos — quizá 31, quizá 47 — donde su restaurante deja de pagar el alquiler y empieza a pagarle a usted. La mayoría de los propietarios nunca lo ha calculado, lo que significa que cada servicio se juega sin marcador. El **análisis del punto de equilibrio** lleva veinte minutos y cambia cómo ve un martes todo el equipo.

La receta

- **Costes fijos al mes:** alquiler, salarios fijos, seguros, suscripciones — todo lo que venga o no venga un solo comensal.
- **Contribución por cubierto:** ticket medio menos su coste variable (los ingredientes de ese ticket, aproximadamente su % de materia prima — más el personal por horas si escala la plantilla por servicio).
- **Cubiertos de equilibrio = fijos ÷ contribución.** Divídalo entre sus servicios y tiene el marcador por noche.

Ejemplo resuelto: 31.000 € fijos al mes, ticket medio de 95 €, 30 % variable → 66,50 € de contribución por cubierto → **466 cubiertos al mes**, o unos 19 por servicio en 24 servicios. De repente el miércoles medio vacío con 16 cubiertos no es «un poco flojo» — está a tres cubiertos del equilibrio, y el empujón a la lista de espera del capítulo 3 de la guía de reservas vale exactamente 199,50 €.

Lo que el punto de equilibrio enseña sobre precios

Vuelva a pasar la fórmula con un ticket medio 4 € más alto (un aperitivo, capítulo 4 de la [guía de la carta](#)): el equilibrio baja ~28 cubiertos al mes. Hágalo con un 2 % menos de coste de materia prima: parecido. El punto de equilibrio es donde el trabajo de todas las demás guías se vuelve visible como menos cubiertos necesarios para estar a salvo — por eso pertenece a la pared de la oficina, recalculado cada temporada.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Calcule sus cubiertos de equilibrio por servicio con la receta de este capítulo — veinte minutos, tres números que ya tiene. Después diga el número de mañana en el briefing y observe cómo cambia la forma de jugar una «noche floja».

PROFUNDIZAR

Más del 60 % de los restaurantes españoles no sobrevive los primeros cinco años. La causa más frecuente no es la calidad de la comida, la ubicación ni la competencia: es la falta de visión financiera.

Y en el núcleo de esa visión hay un concepto que todo restaurador debe dominar: el análisis del punto de equilibrio. No como un ejercicio anual para tu contable, sino como una **herramienta operativa diaria** que te dice: «¿He facturado ya suficiente hoy para cubrir todos mis costes?»

En este artículo no solo aprenderás la fórmula, sino también cómo usar el punto de equilibrio como brújula en cada decisión operativa, desde considerar una terraza hasta contratar un jefe de cocina adicional.

Por qué la mayoría de los restauradores no conoce su punto de equilibrio (y qué les cuesta)

Pregunta a diez restauradores cualesquiera cuánto deben facturar exactamente para llegar a cero este mes. La mayoría dará una cifra vaga o, peor aún, dirá que no lo sabe. No es ninguna vergüenza: es un problema sistémico en la formación de hostelería.

Sin embargo, las consecuencias son concretas y costosas:

- **Invertir demasiado pronto:** Abres una terraza antes de cubrir los costes fijos de tu sala interior
- **Mala planificación de personal:** Programas cinco personas un miércoles que nunca alcanza los cubiertos necesarios para soportar ese coste de mano de obra
- **Promociones que te cuestan dinero:** Aplicas un 20 % de descuento durante una oferta sin darte cuenta de que caes por debajo de tu punto de equilibrio
- **Señales tardías:** Te das cuenta en la contabilidad del mes anterior de que has tenido pérdidas, en lugar de verlo en tiempo real

El restaurador que conoce su punto de equilibrio mira a las 12:00 su informe de caja y piensa: «Llevamos 680 €, necesitamos 1.183 € hoy. ¿Cómo recuperamos esos 500 €?» Ese es el cambio de mentalidad que busca este artículo.

¿Quieres leer más sobre el contexto más amplio del [control de costes de alimentos](#)? Es un complemento esencial. Y para la parte analítica: lee [analytics para restaurantes como instrumento de decisión](#).

La fórmula del punto de equilibrio explicada: sencilla pero poderosa

La fórmula en sí es sorprendentemente simple:

Para ello necesitas dos componentes:

Margen de contribución

El margen de contribución es lo que queda de cada euro de ingresos tras pagar los costes variables:

Si tu restaurante factura 100 € y gasta 38 € en alimentos, bebidas y mano de obra variable, tu margen de contribución es de 62 €.

Ratio de margen de contribución

El ratio expresa el margen de contribución como porcentaje de los ingresos:

En nuestro ejemplo: $62 \text{ €} \div 100 \text{ €} \times 100 \% = 62 \%$. De cada euro de ingresos conservas 0,62 € tras los costes variables para cubrir los costes fijos y generar beneficio.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cómo calculo el punto de equilibrio de mi restaurante?

Divide tus costes fijos totales (alquiler, salarios, seguros) entre tu margen de contribución por cubierto (ticket medio menos costes variables). El resultado es el número de cubiertos que necesitas al mes para no perder ni ganar.

¿Cómo reduzco mi punto de equilibrio como restaurador?

Aumenta tu ticket medio por cubierto mediante upselling, reduce tus costes fijos negociando el alquiler o los contratos, u optimiza tu porcentaje de coste de alimentos. Cada euro de ahorro reduce directamente tu punto de equilibrio.

¿Cuál es un porcentaje de coste de alimentos saludable para un restaurante?

Por lo general apuntas a un 25–35% de la facturación para el coste de alimentos. La alta cocina puede situarse por encima debido a productos más caros. Si supera el 35%, la optimización es imprescindible.

5

LA MÉTRICA

RevPASH: la métrica que ve lo que la ocupación esconde

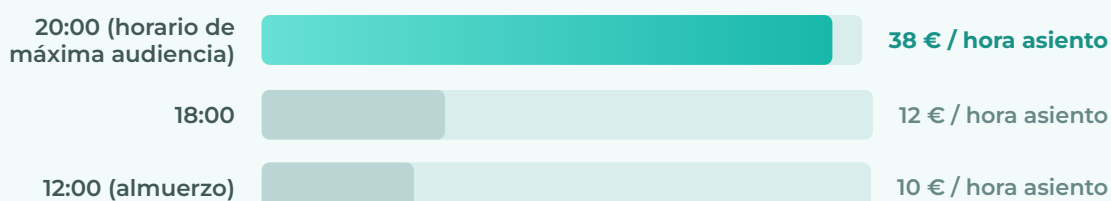
— IDEA CLAVE

El RevPASH — ingresos por asiento y hora disponible — divide los ingresos entre asientos × horas de apertura, y pone precio a cada asiento-hora que usted posee. Destapa lo que la ocupación esconde: rotaciones lentas, horas valle débiles, puntas infravaloradas. Las salas de alta cocina suelen moverse entre 15 y 40 €; la tendencia importa más que el nivel.

LA MÉTRICA

FIG. 05

Cada hora de asiento tiene un precio



3x+ RevPASH muestra que los asientos de máxima audiencia ganan 3 veces o más que los silenciosos

La ocupación dice que la sala estaba llena. El RevPASH hace la pregunta más afilada: ¿llena de qué? Una mesa de dos alargándose tres horas con una sola botella y una mesa de cuatro con un menú degustación en dos horas cuentan ambas como «ocupadas» — y no son el mismo negocio. Tomado prestado del revenue management hotelero, el **RevPASH** es la métrica de productividad más verdadera del restaurante porque su denominador es lo único que usted vende de verdad: asientos-hora.

Cómo usarlo sin un doctorado en hojas de cálculo

Ingresos ÷ (asientos × horas de apertura), por servicio. Una sala de 50 plazas, abierta 4 horas, facturando 3.800 € la cena del viernes: RevPASH de 19 €. La jugada maestra es comparar sus propios servicios entre sí:

QUÉ SIGNIFICAN LAS BRECHAS DE REVPASH

Patrón	Diagnóstico	Palanca
Ocupación alta, RevPASH bajo	Rotaciones lentas o ticket medio blando	Oficio de tiempos de mesa, momentos de aperitivo y maridaje
Las 21:30 fuertes, las 19:30 muertas	Horas valle sin vender	Productos de primera hora: menú pre-teatro, plazas de barra
Viernes >> martes (3x+)	Concentración de la demanda	Eventos y private dining en el lado tranquilo (guía de reservas, cap. 5)
Plano en todas partes	Precios demasiado tímidos en la punta	Experiencias premium en hora punta; el anclaje de la guía de la carta

Su **panel de análisis** puede calcularlo por servicio automáticamente; revíselo cada mes junto al prime cost. Un número para lo que entra por asiento-hora, otro para lo que sale — juntos son la cabina de mando.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Calcule el RevPASH de su mejor y su peor servicio de la semana pasada. Apunte ambos números y la proporción entre ellos. Si supera el 3x, el capítulo 5 de la guía de reservas es su lectura mejor pagada de este mes.

PROFUNDIZAR

La ocupación es el KPI que casi todo restaurador vigila. Y sin embargo es uno de los indicadores más engañosos en hostelería. Un salón lleno no garantiza buenos ingresos, y un salón semivacío puede ser sorprendentemente rentable. El KPI que revela esa diferencia se llama RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

El RevPASH fue popularizado en los años 90 por la investigadora de hostelería Sheryl Kimes de la Universidad de Cornell, en parte inspirado por el concepto de RevPAR del sector hotelero. Hoy se ha convertido en la métrica clave para muchos de los principales grupos de restauración del mundo. En este artículo aprenderás los fundamentos, la fórmula y cinco palancas concretas para mejorar tu RevPASH, con especial atención al contexto gastronómico español.

La tasa de ocupación es el KPI que casi todos los restauradores siguen. Pero, ¿sabías que una sala llena no es garantía de una buena facturación?

Conoce el RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour (Ingresos por asiento disponible por hora). Mide cuántos euros genera cada asiento de tu restaurante de media por cada hora que estás abierto. La fórmula es sencilla: divide tus ingresos totales por el número de asientos multiplicado por las horas que tu restaurante está abierto.

Una sala llena con clientes que se quedan mucho tiempo y consumen poco puede, sorprendentemente, rendir menos que una sala a medio llenar con una rotación rápida.

Aumentas tu RevPASH mediante una asignación inteligente de mesas, análisis detallados por franjas horarias e ingeniería de menú activa para mayores gastos.

¿Quieres mejorar tu RevPASH y hacer tu restaurante más rentable? Descubre cómo la analítica de HappyChef te ayuda a maximizar cada asiento.

¿Qué es el RevPASH?

RevPASH son las siglas de Revenue Per Available Seat Hour, en español: ingreso por plaza disponible y hora. Es un indicador que muestra cuántos euros genera de media cada plaza de tu restaurante por hora que estás abierto.

La fórmula básica es sencilla:

También existe un cálculo alternativo que resulta intuitivo:

Esta segunda fórmula deja claro de inmediato qué dos palancas determinan el RevPASH: cuántas plazas están ocupadas y cuánto gastan los clientes de media. Puedes mejorar tu RevPASH aumentando la ocupación, elevando el ticket medio o, el escenario más poderoso, mejorando ambos a la vez.

Un ejemplo de cálculo concreto

Supongamos: tu restaurante tiene 40 plazas. Un viernes por la noche abres de 18:00 a 23:00, es decir, 5 horas. Los ingresos totales de esa noche son 2.400 €.

$\text{RevPASH} = 2.400 \text{ €} \div (40 \times 5) = 2.400 \text{ €} \div 200 = \mathbf{12 \text{ € por plaza y hora}}$

Con la fórmula alternativa: supongamos que tienes de media 28 de las 40 plazas ocupadas (ocupación del 70 %) y el ticket medio por cliente es de 60 €.

$\text{RevPASH} = 0,70 \times 60 \text{ €} = \mathbf{¿42?}$

Un momento: no cuadra con el primer cálculo. ¿Por qué? Porque la fórmula alternativa considera la duración de la visita. Si los clientes permanecen una media de 2,5 horas, debes calcular el ticket por hora: $60 \text{ €} \div 2,5 \text{ horas} = 24 \text{ € por plaza y hora}$. Entonces: $\text{RevPASH} = 0,70 \times 24 \text{ €} = \mathbf{16,80 \text{ €}}$. Más cercano a la realidad, aunque aún algo diferente porque la ocupación varía a lo largo de la noche.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Qué es el RevPASH y cómo lo calculo para mi restaurante?

RevPASH significa Revenue Per Available Seat Hour (ingreso por asiento disponible y hora). Lo calculas dividiendo tu facturación de un periodo entre el número de horas-asiento disponibles (número de asientos × horas de apertura). Así mides la eficiencia con la que aprovechas tu capacidad.

¿Cómo aumento el RevPASH en mi restaurante?

Subiendo el ticket medio mediante upselling, optimizando la rotación de mesas o activando las franjas más tranquilas con promociones específicas.

¿Qué otros KPI son esenciales junto al RevPASH para un restaurador?

El porcentaje de coste de alimentos, el porcentaje de coste de personal, el ticket medio por cubierto, el índice de ocupación y el porcentaje de ausencias ofrecen en conjunto una imagen completa de la salud financiera de tu negocio.

6

ACUMULACIÓN

Invierta como un propietario: cada euro debe ganarse el sustento

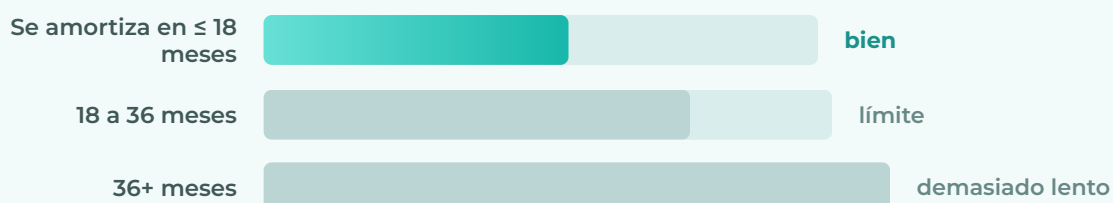
— IDEA CLAVE

Las inversiones del restaurante — terraza, reforma, equipamiento, software — merecen el mismo escandallo que un plato: periodo de retorno (inversión ÷ ganancia mensual) y un ROI anual sencillo. Por debajo de 18 meses de retorno es fuerte; por encima de 36 necesita una justificación estratégica, no financiera.

ACUMULACIÓN

FIG. 06

Haz que cada euro gane su sustento



≈5
mo

juzgue cada inversión por el periodo de recuperación: 12.000 euros que añaden 2.200 euros al mes se amortizan en aproximadamente 5

Los cinco primeros capítulos defienden el dinero; este lo multiplica. Los restaurantes desangran capital por entusiasmo — la reforma de 40.000 € que «parecía lo correcto», el horno mixto usado a media capacidad — y matan de hambre las inversiones aburridas que se acumulan. La cura es un cálculo del tamaño de un sobre antes de cada sí: el mismo **pensamiento de ROI** que ya aplica a los platos.

El método del sobre

- **Periodo de retorno = inversión ÷ contribución mensual extra.** Una terraza de 12.000 € que añade 90 cubiertos al mes a 25 € de contribución se paga en poco más de cinco meses — un sí a gritos.
- **Cuente los costes con honestidad:** el precio del horno incluye instalación, formación y el servicio que interrumpe; la terraza incluye mobiliario, licencias y el almacenaje de invierno.
- **Cuente las ganancias con prudencia:** use el 70 % de su estimación optimista. Si aun así baja de 18 meses, adelante.

Dónde se esconde el ROI aburrido

Las inversiones de mayor retorno de este sector rara vez son visibles para el comensal: un **sistema de reservas** que recupera no-shows (a menudo con retorno medido en semanas), una refrigeración eficiente que se come una línea de suministros, la formación que baja un punto la rotación (el capítulo 5 de la **guía de personal** le puso precio), la **capa de automatización** que devuelve diez horas de equipo a la semana. El glamur envejece; la acumulación no.

Y cuando la inversión es el propio crecimiento — una segunda sala, un alquiler mayor — la regla se endurece: modélelo primero sobre el punto de equilibrio del capítulo 4 y el radar de caja del capítulo 3. El crecimiento que corre más que la caja es como mueren ambiciosos los buenos restaurantes.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Haga la lista de sus tres últimas inversiones significativas y calcule su retorno real con números reales. Sin juicios — calibración. Su próxima decisión de inversión acaba de volverse más lista que las tres anteriores.

EL SECRETO DEL CHEF

El capital más barato de la hostelería

No es un préstamo del banco — es la demanda prevendida. Una cena con bodeguero agotada con seis semanas de antelación, los depósitos de los grupos de diciembre, los cheques regalo comprados en la semana 50 y canjeados en la semana 7: todo eso son clientes financiando su tesorería al 0 % de interés, sin riesgo de no-show añadido. Las casas que prevenden sistemáticamente el 10–15 % de los ingresos del trimestre siguiente rara vez necesitan su línea de crédito — la lista de clientes es la línea de crédito.

Cada euro que inviertes en tu negocio compite con todos los demás euros. Un nuevo horno combinado, una ampliación de la terraza, una mejor campana extractora o un sistema de reservas: todos prometen rentabilidad. La pregunta no es si darán resultado, sino cuál lo hace más rápido y en mayor medida.

En este artículo aprenderás dos métodos de cálculo sencillos que puedes aplicar a cualquier decisión de inversión, más los errores de razonamiento que más frecuentemente cuestan dinero a los restauradores.

Payback: ¿cuándo recuperas tu dinero?

La medida más sencilla es el período de recuperación: inversión ÷ beneficio adicional anual (o ahorro). Un lavavajillas de 6.000 € que ahorra 3.000 € al año en mano de obra y agua tiene un período de recuperación de 2 años.

Regla de oro en hostelería: las inversiones operativas con un período de recuperación inferior a 2-3 años suelen ser razonables. ¿Tarda más que la vida útil del equipo? Entonces estás perdiendo dinero. Calcula siempre con rendimientos conservadores, no con el mejor escenario del folleto, sino con el realista.

ROI: ¿qué rentabilidad porcentual ofrece?

El payback ignora lo que ocurre después del período de recuperación. Por eso también observa el ROI: (beneficio anual ÷ inversión) × 100. Nuestro lavavajillas: (3.000 € ÷ 6.000 €) × 100 = 50 % de ROI anual, excelente.

Compara siempre las inversiones de la misma manera. A veces una mejora barata con un 80 % de ROI (por ejemplo, una mejor iluminación sobre los platos o un sistema que mejora tu **punto de equilibrio**) es más inteligente que una remodelación de prestigio con un 12 % de ROI.

No olvides los costes ocultos

El precio de compra raramente es el coste total. Suma instalación, formación, mantenimiento, costes de financiación y el tiempo en que tu negocio está (parcialmente) cerrado. Una terraza parece beneficio puro, pero requiere permisos, mobiliario, calefacción, personal adicional y conlleva riesgo meteorológico.

Ten en cuenta también el impacto en tu liquidez: una inversión que vacía tu colchón de caja puede dejarte expuesto durante un mes tranquilo. Lee por qué en nuestro artículo sobre **gestión del flujo de caja**. Una inversión solo es buena cuando es rentable y mantiene tu liquidez sana.

Priorizar: no todo a la vez

Haz una lista de todas las inversiones deseadas, calcula el payback y el ROI de cada una y ordénalas por importancia. Empieza por las intervenciones que más rápido liberan dinero, ya que estas financiarán después los proyectos más costosos. Así tu negocio crece con sus propios recursos en lugar de con deudas.

Vincula tu plan de inversión a tu **RevPASH**: las inversiones que aumentan tus ingresos por plaza disponible y hora (servicio más rápido, mayor ocupación, mayor gasto) impactan directamente en el núcleo de tu rentabilidad.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cómo calculo el ROI de una nueva inversión en mi restaurante?

$ROI = (\text{ingreso adicional o ahorro de costes anual} / \text{importe de la inversión}) \times 100$. Una terraza de 10.000 € que genera 5.000 € extra al año tiene un ROI del 50% y un plazo de amortización de 2 años.

¿Qué inversiones en un restaurante suelen amortizarse más rápido?

Los sistemas de reservas, las herramientas de planificación de personal y los equipos de bajo consumo energético son los que más rápido se amortizan, porque reducen costes de forma directa.

¿Cuándo es mejor alquilar que comprar el equipamiento de un restaurante?

Alquilar es mejor si quieres preservar tu capital o renovar rápidamente ante la evolución tecnológica. Comprar conviene cuando el uso es prolongado y dispones de fondos propios suficientes.

E-BOOK

¿Cómo de en forma están las finanzas de su restaurante?

- Leo mi cuenta de resultados cada mes, en porcentajes de los ingresos

- Me pago un salario real dentro de la línea de personal

- El prime cost se calcula cada semana y se mantiene $\leq 60-65\%$

- Un porcentaje fijo de impuestos se mueve cada semana a una cuenta aparte

- Una previsión de tesorería rodante a 13 semanas se actualiza cada lunes

- Conozco mi punto de equilibrio en cubiertos por servicio

LISTO PARA EMPEZAR

¿Quiere la cabina de mando sin las hojas de cálculo?

HappyChef sigue los cubiertos, los ingresos y las previsiones según reservas que alimentan su radar de caja — los números de esta guía, calculados mientras usted cocina.

[Reservar una demo](#)

Gratis, 30 minutos, sin compromiso

