

El Plano del Observador

Catorce etapas, en un solo orden. Cada una se construye sobre la anterior. Nada aquí le pide que crea algo por fe. Cada etapa termina en una prueba que usted pasa o no pasa.

LO QUE TIENE EN LA MANO AL TERMINAR

Un plan de negocio completo y sustentado para un negocio independiente de hospitalidad, en el que cada cifra se rastrea hasta una hoja de trabajo que usted mismo llenó y puede defender ante un prestamista, un arrendador o un socio que no quiere que usted tenga la razón.

Gratuito, de forma permanente. No existe una versión pagada de este método. Imprímalo. Escriba sobre él. Solo funciona si lo llena.

The Observant · theobservant.co · Escrito y publicado por Néstor Andrés Ramírez

Las reglas del juego

La mayoría de los documentos de planeación son bibliotecas. Le entregan doce temas y le dejan el orden a usted, lo que significa que el orden termina siendo el del tema que ya le interesaba. Así es como un operador llega al día de apertura con una marca hermosa, un menú que nadie costó y una cifra de capital que no sabe explicar.

Este documento es una secuencia, no una biblioteca. Corre en una sola dirección porque cada etapa necesita un número que produjo la etapa anterior. Usted puede leerlo en el orden que quiera. No puede llenarlo en el orden que quiera.

Las cuatro reglas

- **Cada etapa produce una decisión, no una lectura.** Ninguna hoja de trabajo aquí termina con "considere lo siguiente". Cada una termina con algo escrito de lo que usted queda responsable.
- **Cada etapa cabe dentro de un día de trabajo.** Apunte a entre veinte y cuarenta minutos por hoja. Usted está dentro de una operación mientras hace esto. Una hoja que necesita una tarde libre nunca se llena, por buena que sea.
- **Cada etapa se lleva algo adelante.** El resultado de cada hoja es el insumo de una hoja posterior, y lleva un código para que usted nunca reconstruya un número de memoria. La lista completa es el Registro del Plan.
- **Cada etapa tiene una compuerta.** Una compuerta es una condición específica y verificable que se cumple o no se cumple. No es un consejo ni un ánimo. Si usted no la pasa, la etapa no está terminada, y todo número que venga después heredará ese vacío.

DOS DISCIPLINAS, NO UNA

Estrategia y marca no son sinónimos y este documento no los mezcla. La estrategia es la decisión de dónde competir y a qué renunciar. La marca es la expresión de esa decisión para que el cliente la reconozca. Son dos disciplinas distintas y son complementarias. Una marca sin una estrategia detrás es decoración. Una estrategia que nadie reconoce no llega al cliente. Las etapas 1 a 10 de este documento son estrategia. La Etapa 12 es donde la marca ejecuta.

Por dónde empezar

Si va a abrir algo, empiece en la Etapa 2 y corra la secuencia en orden. Si ya opera, no necesita empezar por el principio. La Etapa 1 de la página siguiente es un diagnóstico de tres preguntas que le dice sobre qué etapa está parado realmente. Su primera pregunta sin responder, la de número más bajo, es su punto de entrada.

Cómo se lee una etapa

LO QUE VE	LO QUE SIGNIFICA
La pregunta	Lo único que esta etapa decide. Si ya la puede responder en una frase que contenga un número, siga adelante.
Por qué va aquí	Qué necesita esta etapa de las anteriores, y qué se rompe más adelante si usted la saca de orden.

LO QUE VE	LO QUE SIGNIFICA
Qué implementa	La práctica establecida que esta etapa convierte en una hoja de trabajo, nombrada y citada. Casi nada en este documento es nuevo. El orden es el aporte.
Las hojas de trabajo	Para llenar. La primera fila de la mayoría de las tablas es un ejemplo trabajado, en itálica y sobre fondo más claro. Copie el patrón y escriba sobre las filas en blanco.
Frecuencia	Cada cuánto vuelve esto. Algunas etapas se construyen una vez. Otras son un hábito semanal. Una hoja sin frecuencia declarada es una hoja que nadie repite.
La compuerta	La prueba. Se pasa, o la etapa sigue abierta.
Lo que produce	Los códigos que esta etapa produce y las etapas que los consumen.

Para quién es, y para quién no

Está escrito para fundadores y operadores independientes que manejan entre una y cuatro ubicaciones, desde el cafecito de la esquina hasta el lobby de cinco estrellas. No asume escuela de negocios ni consultor. No está escrito para cadenas ni sistemas de franquicia, que tienen funciones centrales donde la mayoría de estas decisiones se toman en otra parte, y no pretende lo contrario.

Esta edición está escrita en español, no traducida. Se escribió para el operador independiente que trabaja en Estados Unidos y hace cuentas en dólares. Por eso los números van en formato estadounidense (\$14,820.50, con coma de miles y punto decimal): es el formato de las facturas que usted recibe, del estado de cuenta que su banco le manda y del reporte que su prestamista va a leer. Los términos de la industria que el mercado usa en inglés aparecen en español con el término en inglés entre paréntesis la primera vez, porque usted los va a encontrar en inglés en su punto de venta y en su contabilidad.

El mapa

Cinco partes. Catorce etapas. Las partes son agrupaciones funcionales, no capítulos: cada parte responde una pregunta que un prestamista, un arrendador o un socio le va a hacer, en el orden en que se la hacen.

PARTE	#	ETAPA	CON QUÉ SE QUEDA
I. POSICIÓN	0	Propósito	Una razón escrita de por qué el negocio debe existir, una lista de lo que no va a hacer para crecer, y el costo anual de lo que hoy no puede declarar
	1	Concepto y posición	Una posición escrita en una página, con el razonamiento y las opciones que descartó
	2	Mercado	Una lectura del mercado con competidores por nombre, un área de influencia definida y un vacío que usted escuchó en vez de suponer
	3	Audiencia y promesa	Una promesa atada a una audiencia con nombre, y una lista escrita de a quién usted se niega a atender
II. PRODUCTO	4	Arquitectura del menú	Un menú donde cada línea declara el segmento al que sirve
	5	Costo	Un menú costeadado y una banda objetivo de costo primo que usted se compromete a cumplir
	6	Precio	Un menú con precios y el razonamiento registrado ítem por ítem
III. CAPACIDAD	7	Volumen	Una proyección de ingresos construida desde su local y desde su mercado, con los dos métodos reconciliados
	8	Equipamiento	Una lista de equipos donde cada línea se rastrea hasta un ítem del menú y un volumen
	9	Personas y proceso	Una estructura operativa con puestos derivados del proceso y del volumen pico, y el costo primo real medido contra la banda
	10	Capital	La cifra de capital, con cada línea sustentada por una etapa anterior o una cotización fechada
IV. MERCADO Y MEDICIÓN	11	Salida al mercado	Un plan de canales con presupuesto y un responsable por canal, y el brief con el que trabaja su diseñador
	12	El modelo	La sección financiera que lee un prestamista, el retorno que gana el capital, y los números que usted revisa todos los meses
V. CONSTITUCIÓN	13	Legal y constitución	La forma societaria con su razón, cada licencia y permiso con su autoridad, costo y tiempo de trámite, el cuadro de seguros, los contratos y un calendario de cumplimiento

LA ÚNICA DECISIÓN ESTRUCTURAL DE ESTE DOCUMENTO

La marca es la Etapa 12 de 14.

La mayoría de los operadores construye la marca primero y descubre la estructura de costos al final. Eso produce un negocio bien diseñado cuyos números no cierran. Esta secuencia lo invierte, y esa inversión es la única razón por la cual cada etapa se puede defender ante un tercero. Aquí la marca no es un detalle posterior ni es decoración. Es la materialización de once decisiones que ya están sustentadas. Una marca construida antes de la Etapa 2 es una suposición sobre una posición que usted todavía no había elegido.

Por dónde empezar

Catorce etapas es el documento completo, y es lo correcto para un operador que ya decidió. Es mucho pedirle a uno que todavía no. Por eso hay tres formas de entrar a la misma secuencia, y lo que las separa no es cuánto trabajo piden. Es qué le está permitido afirmar a cada una al final.

CON QUÉ SALE	ETAPAS	TIEMPO	QUÉ PUEDE AFIRMAR
La Hoja de Propósito	1	Una hora	Una declaración. Dice qué está trayendo usted.
El Núcleo del Modelo	1, 2, 4, 7, 8, 11	Una tarde	Una hipótesis, y lo dice en su propia cara.
El Plan	1 a 14	Semanas, con honestidad	Una derivación. Cada cifra se rastrea hasta la hoja que la hizo.

POR QUÉ UN CAMINO CORTO ES HONESTO SOLO SI LO DICE

Un lienzo de modelo de negocio llenado un martes por la tarde es una hipótesis. Eso no es una crítica. Es lo correcto y lo útil de tener antes de comprometer semanas, y la mayoría de los buenos negocios empezaron así. Lo que lo vuelve peligroso es presentarlo como una derivación, porque entonces una cifra que se adivinó se gasta como si se supiera. Este método mantiene la distinción en la página: cada valor lleva si fue derivado trabajando la etapa que lo produce, o declarado por usted. El Núcleo declara. El Plan deriva. Los dos son legítimos y no son la misma afirmación.

El Núcleo del Modelo

Una página. 6 etapas, en orden, con cifras que usted declara en vez de derivar. Al final puede decir qué es el negocio, para quién es, cuánto cobra, a cuántos atiende y cuánto cuesta abrirlo. Eso alcanza para decidir si hace las otras 8 etapas, y no alcanza para llevarlo a un prestamista.

Hoja 00a. El Núcleo, en una página

LA LÍNEA	DE	SU CIFRA
Lo que este negocio hace posible	P1	
Categoría en la que compite	A1	
La frase de elección	A2	
Segmentos que atiende	C1	
Lo que el dueño va a proteger, y cuánto vale protegerlo	P2	
Precio por ítem	F1	
Cubiertos por franja horaria	G1	
Cuenta promedio	G3	
Ingresos anuales	G4	
Capital total requerido	I1	
Costo fijo mensual	I3	

Ingresos divididos entre capital. Una línea, y es la pregunta

Qué tendría que ser cierto para que esto funcione

La cifra de la que menos seguro está

EL SELLO QUE LLEVA ESTA PÁGINA

Construida sobre cifras declaradas, por 6 de las 14 etapas. Esto es una hipótesis y está rotulada como tal. La cifra que usted nombró como la menos segura es donde empieza el Plan.

Las etapas que corre este camino, en orden: 1 Propósito, 2 Concepto y posición, 4 Audiencia y promesa, 7 Precio, 8 Volumen, 11 Capital. Las ocho que no corre son las que convierten una declaración en una derivación, y son la razón por la que existe el documento completo.

El Registro del Plan

84 valores. Cada uno lo produce una hoja de trabajo de este documento y lo consume una etapa posterior. Mantenga esta página al frente de su carpeta y escriba cada valor en ella a medida que termina la etapa que lo produce. Cuando el registro esté lleno, el plan está escrito.

La columna que importa es la última. Es la razón por la cual el orden no se negocia. Usted no puede poner precio a un ítem (F1) sin su costo (E1). No puede dimensionar equipos (H1) sin un menú (D1) y un volumen (G1). No puede declarar una cifra de capital (I1) sin ambos. La secuencia corre en una sola dirección: cada etapa se alimenta de etapas que vienen atrás y ninguna espera por una etapa que viene adelante.

Esta tabla no se escribió a mano. Se genera desde la estructura misma del método, de modo que el documento y la herramienta no puedan contradecirse.

Partes I y II · Etapas 2 a 6 · Lo que decide y lo que cuesta

ID	VALOR	ET	SE USA EN	ID	VALOR	ET	SE USA EN
P1	Lo que este negocio hace posible	1	2, 4, 12	C3	La frase de promesa	4	5, 12
P2	Lo que el dueño va a proteger, y cuánto vale protegerlo	1	4, 7, 12	C4	La sensación	4	10, 12
P3	Quién está mejor porque el negocio existe	1	3, 4	D1	Lista final de líneas del menú	5	6, 8, 9, 14
P4	El costo anual de lo que hoy no puede declarar	1	6, 13	D2	Ingredientes huérfanos	5	6
A1	Categoría en la que compite	2	3, 7, 14	D3	Equipos huérfanos	5	9
A2	La frase de elección	2	4, 7, 12	D4	Candidatos a eliminación	5	7, 9
A3	Tres posiciones descartadas	2	Documento del plan	E1	Costo por plato	6	7, 11, 13
A4	El modelo de operación, que decide el referente	2	6	E1 0	La estructura de costos, contra el referente del mercado	6	Documento del plan
B1	Definición del área de influencia	3	8, 14	E2	Costo de alimentos por ítem, en porcentaje	6	7
B2	Cuatro competidores con nombre y rango de precios	3	7	E3	Banda objetivo de costo primo, con su razón	6	10, 13
B3	El vacío	3	4, 12	E4	La brecha, en dólares al año	6	13
B4	Cinco frases textuales de clientes	3	4, 12	E5	Los proveedores, con plazo de entrega y condiciones	6	9, 11, 14
B5	Factores de decisión, ordenados	3	7, 12	E6	La lista de compras, con la fuente de cada precio	6	11, 14
B6	Puntaje de visibilidad	3	12	E7	Rendimientos y factores de merma	6	Documento del plan
C1	Segmentos que atiende	4	5, 7, 8, 12	E8	Preparaciones, las sub-recetas	6	Documento del plan
C2	Segmentos que rechaza, con su costo	4	7, 12	E9	Las recetas, componente por componente	6	Documento del plan

El Registro del Plan

Partes III y IV · Etapas 8 a 12 · Lo que cuesta montarlo y lo que devuelve

ID	VALOR	ET	SE USA EN	ID	VALOR	ET	SE USA EN
F1	Precio por ítem	7	8, 13	I5	Porcentaje de contingencia	11	13
F2	Margen de contribución por ítem	7	13	I6	El pedido de apertura	11	Documento del plan
F3	Clasificación en la matriz por ítem	7	9, 12	K1	Banco de voz	12	Documento del plan
F4	Costo de alimentos ponderado y cuenta promedio	7	10, 13	K2	Puntajes de canales	12	13
G1	Cubiertos por franja horaria	8	9, 10, 11	K3	El primer arreglo	12	13
G2	Cubiertos anuales	8	11, 13	K4	Presupuesto mensual de canales	12	13
G3	Cuenta promedio	8	13	K5	Brief de identidad	12	Documento del plan
G4	Ingresos anuales	8	10, 13	L1	Punto de equilibrio, en unidades y fecha	13	Documento del plan
G5	Tasa de captura implícita	8	Documento del plan	L2	Margen de seguridad	13	Documento del plan
G6	Índice de estacionalidad	8	13	L3	Cuadro de mando, con bandas	13	Documento del plan
H1	Lista de equipos esenciales	9	11, 13	L4	Registro del cierre mensual	13	Documento del plan
H2	Lista aplazable, con su costo	9	11, 13	M1	Cuadro anual de gastos de operación	13	Documento del plan
H3	Servicios requeridos	9	11, 13, 14	M2	Resultado operativo y margen, año uno	13	Documento del plan
H4	El cuello de botella en hora pico	9	10	M3	Proyección a cinco años, con las dos suposiciones de crecimiento	13	Documento del plan
H5	Espacio requerido	9	11, 14	M4	Periodo de recuperación	13	Documento del plan
H6	Menaje y consumibles de apertura	9	11	M5	Retorno sobre el capital invertido, año uno y año cinco	13	Documento del plan
J1	Puestos y horas	10	11, 13, 14	M6	Tasa interna de retorno, cinco años	13	Documento del plan
J2	Costo laboral	10	11, 13	M7	Valor presente neto, con la tasa de descuento y su razón	13	Documento del plan
J3	Porcentaje laboral	10	13	M8	El uso alternativo del mismo capital, y el margen frente a él	13	Documento del plan
J4	Los cinco momentos	10	12	N1	Forma societaria, con la razón	14	Documento del plan
J5	Resultado de la prueba de ausencia	10	Documento del plan	N2	Registros e identificadores	14	Documento del plan
J6	Costo primo real, contra la banda	10	13	N3	Licencias y permisos, con autoridad, costo y tiempo de trámite	14	Documento del plan

ID	VALOR	ET	SE USA EN	ID	VALOR	ET	SE USA EN
I1	Capital total requerido	11	13, 14	N4	Cuadro de seguros, con cobertura y prima	14	Documento del plan
I2	Total de una sola vez	11	13, 14	N5	Contratos que el negocio tiene que tener	14	Documento del plan
I3	Costo fijo mensual	11	13	N6	El calendario de cumplimiento	14	Documento del plan
I4	Reserva de capital de trabajo	11	13	N7	La disciplina de pedidos	14	Documento del plan

PARTE I

Posición

ETAPAS 1 a 4

Antes de que un número tenga sentido, alguien tiene que decidir en qué negocio está. Esta parte produce esa decisión por escrito, con lo que usted descartó anotado al lado, y con el mercado leído desde afuera en vez de supuesto desde adentro.

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA PARTE

Si hay dos negocios en la misma cuadra, ¿por qué el cliente entra al suyo?

Propósito

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Qué hace posible este negocio que hoy no es posible aquí, y quién está mejor una vez que existe?

Cada etapa después de esta es aritmética que se puede verificar. Esta no, y es la única página del documento que un competidor no podría escribir por usted. Es también la página que las otras trece están construidas para proteger.

POR QUÉ VA AQUÍ La posición, en la Etapa 2, es dónde elige competir. El propósito es lo que usted trae y todavía no está. Tres de los cuatro valores de esta página los leen etapas que están a semanas, y el cuarto es la cifra que paga todo el documento.

QUÉ IMPLEMENTA Nada prestado. La frase, el cuadro de lo que se protege y la conversión de un porcentaje en una cifra anual en dólares son originales de este documento.

Hoja 01a. Qué hace posible

Una frase. Aquí la gente va a poder hacer algo que hoy no puede, y hay una razón por la cual antes no se podía. Escriba las dos mitades. La que viene después de porque es la parte que un competidor tendría que copiar, y por eso esta página va al frente de un plan de negocio y no en un cuadro en la pared.

Gracias a este negocio, aquí la gente ahora puede

lo que hoy no puede hacer porque

Si la primera frase que sale habla de usted, ese es el lugar normal por donde se empieza y no es la respuesta. Pregúntelo otra vez: ¿y eso qué le permite hacer a alguien más? Con dos pasadas suele bastar.

Hoja 01b. Quién está mejor

Nombre personas, una calle, un turno. Los clientes, los proveedores, quienes van a trabajar aquí. La Etapa 3 lee esto cuando traza el área de influencia y la Etapa 4 cuando decide a quién atender primero, así que mientras más específico sea, más trabajo hace después.

QUIÉN	QUÉ CAMBIA PARA ESA PERSONA
<i>Las cuatrocientas personas que trabajan en esta cuadra</i>	<i>Cuarenta minutos de almuerzo pasan a ser una comida sentada y no una bolsa de papel</i>

Hoja 01c. Qué va a proteger

Qué tiene que seguir siendo cierto mientras esto crece. No una regla porque sí: aquello cuya ausencia haría que la Hoja 01a dejara de ser verdad. Después ponga una cifra a cuánto vale protegerlo, porque un compromiso sin precio nunca se ha puesto a prueba.

QUÉ VA A PROTEGER	CUÁNTO VALE PROTEGERLO, AL AÑO
<i>Toda la carne sale de nuestro propio asador, por ocupada que venga la semana</i>	<i>El volumen de catering que no vamos a tomar, unos 18,000</i>

POR QUÉ ESTO ES UN VALOR DEL REGISTRO Y NO UNA PLACA

La Etapa 7 fija un corredor de precios, y el piso de ese corredor es esta página: el precio por debajo del cual usted no vende, sin importar cómo venga la semana. La Etapa 4 escribe a quién atiende primero. La Etapa 12 promete algo a lo que se puede obligar a un canal. Las tres leen lo que usted escribió aquí, y por eso vale veinte minutos y no una frase que ya tiene en la pared.

Haga las tres páginas que siguen con una calculadora. El resto del documento le pide trabajo real durante semanas reales. Lo único que sostiene ese trabajo es un número lo bastante grande como para incomodar.

Un punto porcentual de costo en un negocio que vende \$900,000 al año son \$9,000. Dos puntos son \$18,000. La mayoría de los operadores mira esa brecha como porcentaje, se encoge de hombros y sigue, porque un porcentaje no se siente como dinero. Conviértalo una sola vez y la sensación cambia para siempre.

Hoja 01d. Cuánto vale un punto para usted

Sus ventas anuales, o sus ventas proyectadas del primer año

Dividido entre 100. Esto es lo que vale un punto porcentual, al año

Multiplicado por 5. Esto es lo que le cuesta un punto ciego de cinco puntos

Guarde la primera cifra. La Etapa 6 le va a pedir que la multiplique por una brecha que usted todavía no ha medido, y ese producto es el número que todo este documento existe para recuperar.

Hoja 01e. Las tres preguntas

Responda cada una en voz alta, con un número o un nombre adentro. "Más o menos" es un no. "Creo que sí" es un no.

¿PUEDE DECLARAR ESTO, AHORA MISMO?	SÍ / NO	SI ES NO, EMPIEZA EN
En una frase, por qué debe existir este negocio, con la mitad que sigue a porque nombrando a alguien distinto de usted		Etapas 1
En una frase, por qué un cliente lo elige a usted sobre un competidor que usted puede nombrar		Etapas 2
Su banda objetivo de costo primo, alimentos más mano de obra como un solo porcentaje de las ventas, y la razón por la cual eligió esa banda		Etapas 6
El capital que este negocio requiere, con cada línea rastreada hasta una cotización o un cálculo		Etapas 11

LA REGLA DE ENTRADA

Su primer "no", el de número más bajo, es donde usted empieza. Todo lo anterior ya está hecho y no debería rehacerlo. Todo lo posterior se va a construir sobre un vacío hasta que ese se cierre.

Hoja 01f. Dónde está goteando, probablemente

Califique cada línea con 1 si la tiene afinada y con 5 si no tiene idea. Sus cuatros y cincos son las etapas que debe correr primero dentro de su punto de entrada.

EL SÍNTOMA	PUNTAJE 1 A 5	LA ETAPA QUE LO CIERRA
No podemos decir por qué esto debe existir sin hablar de dinero, y nunca hemos escrito a qué no vamos a decir que sí		Etapa 1
Cuando nos preguntan por qué elegirnos, describimos lo que vendemos en vez de lo que decidimos		Etapa 2
Concluimos que el mercado está lento sin haber revisado si somos encontrables		Etapa 3
Atendemos a quien entre y nunca hemos escrito a quién rechazamos		Etapa 4
Hay ítems en el menú cuya razón de existir nadie puede explicar		Etapa 5
No podemos declarar al centavo el costo por plato de nuestros cinco más vendidos		Etapa 6
Los precios se pusieron mirando al vecino, o por categoría, o hace años		Etapa 7
Nuestro pronóstico de ventas es un número que queríamos, no uno que derivamos		Etapa 8
Tenemos equipos que no generan nada, o estamos a punto de comprarlos		Etapa 9
La nómina se arma por costumbre, y el local funciona distinto cuando no estamos		Etapa 10
No podríamos defender nuestra cifra de capital línea por línea ante un prestamista		Etapa 11
El gasto de mercadeo no le responde a ningún número		Etapa 12
No sabemos nuestro punto de equilibrio, ni qué tan por encima de él estamos		Etapa 13
No podríamos presentar, si nos los piden, todos los permisos y sus fechas de renovación		Etapa 14

FRECUENCIA Corra esta página una vez para encontrar su punto de entrada, y después una vez al año para saber si las respuestas cambiaron.

COMPUERTA 1 · NO AVANCE HASTA QUE

La frase dice qué puede hacer la gente aquí que hoy no puede, y la mitad que sigue a porque nombra algo que un competidor tendría que copiar. Alguien específico está mejor, con nombre o con calle. Hay algo que usted va a proteger y una cifra de cuánto vale protegerlo. Y usted sabe, en dólares, cuánto vale un punto porcentual para usted.

Lo que no pasa esta compuerta: Una primera respuesta sobre independencia o dinero que nadie empujó más allá. "La comunidad" en vez de personas. Algo que proteger que no cuesta nada proteger. Un porcentaje sin cifra en dólares al lado.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
P1 · Lo que este negocio hace posible	Etapa 2, la posición. Etapa 4, la promesa. Etapa 12.
P2 · Lo que va a proteger, y cuánto vale protegerlo	Etapa 4, a quién atiende primero. Etapa 7, el piso del corredor.
P3 · Quién está mejor porque el negocio existe	Etapa 3, el área de influencia. Etapa 4, quién va primero.
P4 · El costo anual de lo que hoy no puede declarar	Etapa 6, la brecha en dólares. Etapa 13, qué devolvió esto.

Concepto y posición

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Qué negocio es este exactamente, en qué categoría compete, y por qué un cliente lo elegiría a usted sobre el local de enfrente?

POR QUÉ VA AQUÍ Nada. Esta es la primera etapa y no depende de ninguna otra. Todo lo demás depende de ella. El precio que usted ubica dentro de un corredor en la Etapa 7 y los canales que financia en la Etapa 12 se deciden los dos con la respuesta que escriba aquí.

QUÉ IMPLEMENTA El núcleo de la estrategia de Richard Rumelt: un diagnóstico, una política guía y una acción coherente. Ries y Trout sobre el posicionamiento como el espacio que usted ocupa en una mente y no como las palabras que usa. Michael Porter sobre la estrategia como la elección deliberada de qué no hacer. Este documento lo convierte en una hoja de trabajo. No lo inventa.

La respuesta más cara de este sector es "un poco de todo". Suena a amplitud y es la ausencia de una decisión. Un negocio sin posición compete por precio de manera automática, porque el precio es lo único que queda para comparar cuando no hay nada más que distinguir. Todo operador que termina descontando llegó ahí porque esta etapa se saltó.

Una posición no es un eslogan ni una descripción de su comida. Es una afirmación sobre una elección, y solo es real si usted puede nombrar a qué renunció para tomarla.

Hoja 02a. La decisión de posición

Una página. Escrita, no pensada.

EL CAMPO	QUÉ VA ADENTRO	EL SUYO
Categoría	Una sola categoría, nombrada como la nombraría un cliente en voz alta, no como la clasificaría la industria	
Diagnóstico	Lo único que hace difícil este mercado para usted hoy. No tres cosas. Una.	
Política guía	El enfoque que usted toma en respuesta a ese diagnóstico	
Acción coherente	Las tres cosas que va a hacer y que se desprenden de esa política, y que no tendrían sentido bajo una política distinta	
La frase de elección	Un cliente nos elige sobre [un competidor que usted puede nombrar] porque [una razón]	

Hoja 02c. El modelo de operación

Qué clase de restaurante es este, en el sentido que decide su forma de costos y no su carta. Importa aquí y no más adelante porque es lo que hace legible un referente: una cocina de reparto sin salón puede cargar una porción de ventas en comida y mano de obra que cerraría a un restaurante de servicio completo, y una sola cifra citada a los dos engaña a uno de ellos.

MODELO	QUÉ CAMBIA EN LA ESTRUCTURA
Servicio completo	Mesas atendidas, así que la mano de obra carga el salón. La ocupación y la mano de obra más altas de los siete.
Mostrador o fast casual	Sin servicio a la mesa. La mano de obra baja, la ocupación se queda, y el pase se vuelve la restricción.
Servicio rápido	Velocidad y rotación. La menor porción de mano de obra y la carta más corta.
Solo reparto, cocina fantasma	Sin salón y con poco arriendo, contra una comisión de plataforma que se comporta como costo de ventas.
Barra	Costo de ventas de bebida muy por debajo del de comida, contra mano de obra y licencias que no lo están.
Café	Costo de ventas bajo, jornadas largas, y un cheque promedio que convierte el volumen en toda la pregunta.
Catering	Producido sobre pedido, así que la merma es casi cero y el costo de ventas es el más predecible de los siete.

SU MODELO	LA RAZÓN POR LA QUE ES ESE Y NO EL SIGUIENTE

Escriba la razón. Un operador que elige una etiqueta sin ella lee su referente contra la gente equivocada durante toda la vida del negocio.

Hoja 02b. Las tres posiciones que descartó

Esta es la mitad que convierte una opinión en una decisión. Una posición a la que usted llegó sin descartar nada es una preferencia. Nombre tres alternativas creíbles y por qué perdió cada una. Si no puede nombrar tres, todavía no ha elegido.

POSICIÓN CONSIDERADA	POR QUÉ PERDIÓ	QUÉ LE HABRÍA COSTADO
<i>Un café general, de apelación amplia y carta extensa</i>	<i>Compite de frente con dos cadenas nacionales en su propio terreno, precio y conveniencia, donde perdemos</i>	<i>El volumen de paso que ahora no vamos a recibir</i>

Un ejemplo trabajado

Un operador ficticio, usado solo para mostrar la forma de una hoja terminada. Las cifras y el mercado son inventados. La suya no se va a parecer a esta.

CAMPO	EJEMPLO
<i>Categoría</i>	<i>Una sandwichería de mostrador en un distrito de oficinas del centro</i>

CAMPO	EJEMPLO
Diagnóstico	<i>Cuatro competidores dentro de tres cuadras compiten todos por velocidad al almuerzo. De doce oficinistas entrevistados, nueve dijeron que dejaron de comer fuera los martes y miércoles porque a mitad de semana todas las opciones les saben igual.</i>
Política guía	<i>Armar un menú que cambie lo suficiente como para que valga la pena volver a mitad de semana, y hacer ese cambio visible desde la calle.</i>
Acción coherente	<i>Dos de nueve líneas rotan cada semana y quedan publicadas en la vitrina el lunes a las 10 de la mañana. El personal conoce la rotación antes del turno. Las líneas que rotan usan ingredientes que las líneas fijas ya cargan.</i>
La frase de elección	<i>Un cliente nos elige sobre la charcutería de la esquina porque para el miércoles ya sabe qué hay en ese menú y no sabe qué hay en el nuestro.</i>

FRECUENCIA Se construye una vez. Se revisa cada año, o cuando abre un competidor dentro de su área de influencia, o cuando usted se sorprenda a sí mismo descontando.

COMPUERTA 2 · NO AVANCE HASTA QUE

Usted puede decir la frase de elección en voz alta sin leerla, la frase nombra a un competidor real con su nombre real, y usted escribió tres posiciones descartadas con un costo al lado de cada una.

Lo que no pasa esta compuerta: "Un poco de todo". Una frase de elección cuyo competidor es "los otros restaurantes". Una página de posiciones descartadas en blanco, o que solo contiene opciones que nadie habría tomado.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
A1 · Categoría en la que compite	Etapa 3, el area de influencia. Etapa 4. Etapa 14.
A2 · La frase de elección	Etapa 4, la promesa. Etapa 12, el brief.
A3 · Tres posiciones descartadas	Nada aguas abajo. Es el registro de que eligio en vez de derivar.
A4 · El modelo de operación, que decide el referente	Etapa 6, contra que referente se lee su estructura de costos.

Mercado

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Cuál es el mercado local, quién es la competencia por nombre, qué tan grande es el segmento alcanzable, y para qué trabajo lo está contratando el cliente?

- POR QUÉ VA AQUÍ

Necesita A1 de la Etapa 2, porque usted no puede barrer un conjunto competitivo hasta haber nombrado la categoría en la que compite. Produce el área de influencia y la banda de precios de la competencia que la Etapa 7 usa como techo de su corredor, y la cifra de población que la Etapa 8 usa como boca del embudo.
- QUÉ IMPLEMENTA

Las cinco fuerzas de Porter, como lectura externa de dónde está realmente la utilidad en su industria. El trabajo por hacer (jobs to be done) de Clayton Christensen, que pregunta qué progreso buscaba el cliente cuando entró, en vez de a qué grupo demográfico pertenece. La Auditoría de Visibilidad de la Hoja 03c es original de este documento.

Hoja 03a. Barrido del área de influencia

Defina primero su área de influencia, en minutos y no en millas: la distancia que un cliente realmente va a recorrer por su categoría. Para una cafetería eso es más o menos una caminata de seis cuadras. Para un restaurante de destino pueden ser treinta minutos en carro. Escriba el número, porque toda cifra de mercado de este documento depende de él.

Nuestra área de influencia se define como

Porque un cliente de nuestra categoría se desplaza

Después, cuatro competidores por nombre. No "los locales de la avenida". Nombres. Tres ítems comparables de cada uno, para que la comparación sea entre iguales.

COMPETIDOR, POR NOMBRE	SU POSICIÓN, EN UNA LÍNEA	ÍTEM 1	ÍTEM 2	ÍTEM 3	EL VACÍO QUE DEJA
Panera Bread	Cadena nacional, oferta amplia, ubicaciones de alto tráfico, servicio rápido	\$4.20	\$9.80	\$12.50	Nadie detrás del mostrador puede decir de dónde viene nada.

Hoja 03b. Cinco entrevistas a clientes

Cinco alcanza para dejar de adivinar y son pocas como para hacerlas en una semana. Entreviste a gente que ya compra su categoría, no a amigos. Registre las palabras que usan, no su resumen de ellas, porque la Etapa 11 construye sus textos con estas frases y ahí una paráfrasis no sirve de nada.

QUIÉN, Y A DÓNDE VA HOY	EL TRABAJO PARA EL QUE LO CONTRATABA	UNA FRASE, TEXTUAL, EN SUS PALABRAS

Después, los factores ordenados. Entrégueles esta lista y pídales que califiquen cada uno de 1 a 10 según cuánto decide a dónde van. No lo converse antes. El orden que vuelve casi nunca es el que el operador espera, y decide a dónde va su dinero en la Etapa 12.

FACTOR	C1	C2	C3	C4	C5	PROM	ORDEN
Ubicación y conveniencia							
Precio							
El local y el ambiente							
Diseño y concepto							
La marca en sí							
La carta de comida y bebida							
La música							
Saber algo sobre lo que están comprando							
Comodidad							
Un servicio amable y rápido a la vez							

Hoja 03c. La Auditoría de Visibilidad

Esta hoja existe por un error específico y muy común: concluir que la demanda está floja a partir de evidencia que no sostiene esa conclusión. Un mercado no puede rechazar una oferta que nunca vio. Antes de aceptar cualquier hallazgo sobre demanda débil, confirme que usted es encontrable.

QUÉ REVISAR	QUÉ ENCONTRÓ	ARREGLAR PARA
<i>Las tres búsquedas que un cliente realmente escribe. Anótelas, después busque cada una. Página 1, página 2, o no aparece.</i>	<i>Búsqueda 1: _____ Búsqueda 2: _____ Búsqueda 3: _____</i>	
<i>Su ficha: ¿el horario de hoy está correcto, está el menú, cuántas fotos hay, de qué fecha es la más reciente?</i>		
<i>Reseñas: total, promedio, porcentaje que usted ha respondido, fecha de su última respuesta</i>		
<i>El resultado del mapa para su categoría en su área de influencia: ¿aparece usted?</i>		

QUÉ REVISAR	QUÉ ENCONTRÓ	ARREGLAR PARA
<i>Su propio sitio en un teléfono: ¿carga, se lee el menú sin hacer zoom, hay manera de reservar o pedir?</i>		

LA LÍNEA DE CONCLUSIÓN

Si le fue mal aquí, usted todavía no tiene un problema de demanda. Tiene un problema de visibilidad, y los dos tienen remedios completamente distintos. Arregle esto antes de rediseñar nada, cambiar sus precios o concluir que el barrio cambió.

FRECUENCIA Barrido del área de influencia dos veces al año. Entrevistas cuando algo cambie, y al menos una vez al año. Auditoría de visibilidad cada trimestre, porque las fichas se desactualizan solas.

COMPUERTA 3 · NO AVANCE HASTA QUE

Usted puede nombrar cuatro competidores, declarar un vacío que ningún competidor llena, citar una frase completa que un cliente real dijo, y confirmar que aparece en las tres búsquedas que su cliente escribe.

Lo que no pasa esta compuerta: Un vacío que usted dedujo en vez de escuchar. Un conjunto de competidores descrito por categoría en vez de por nombre. Cualquier conclusión sobre demanda débil tomada antes de correr la auditoría de visibilidad.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
B1 · Definición del área de influencia	Etapa 8, el embudo de mercado.
B2 · Cuatro competidores con banda de precios	Etapa 7, el techo del corredor.
B3 · El vacío	Etapa 4, la promesa. Etapa 12.
B4 · Cinco frases textuales	Etapa 4. Etapa 12, el banco de voz.
B5 · Factores de decisión, ordenados	Etapa 7 y Etapa 12, a dónde va el dinero.
B6 · Puntaje de visibilidad	Etapa 12, el primer arreglo de canal.

Audiencia y promesa

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿A quién atiende usted específicamente, a quién decide no atender, y qué les promete exactamente a los que se queda?

- POR QUÉ VA AQUÍ

Necesita B3 y B4 de la Etapa 3, porque una promesa construida sobre un vacío que usted escuchó es una cosa distinta de una promesa construida sobre un vacío que usted supuso. Produce los segmentos con nombre a los que toda línea de menú de la Etapa 5 tiene que servir, y la sensación que todo canal de la Etapa 12 tiene que cargar.
- QUÉ IMPLEMENTA

Osterwalder y Pigneur sobre diseño de la propuesta de valor. Simon Sinek sobre empezar por el porqué. Collins y Porras sobre el propósito central como una razón de ser más allá del dinero, y sobre un valor central como aquel que usted sostendría incluso si se convirtiera en una desventaja competitiva. Porter otra vez, sobre renunciias.

Hoja 04a. Definición de la audiencia

Tres segmentos como máximo. Un negocio que atiende cinco segmentos no atiende a ninguno lo bastante bien como para ser elegido a propósito.

SEGMENTO QUE ATENDEMOS	EL TRABAJO PARA EL QUE NOS CONTRATAN	QUÉ EXTRAÑARÍAN SI CERRÁRAMOS

Ahora la mitad que casi nadie llena.

Una lista de rechazo que solo contiene gente que nunca le habría comprado no es una decisión, es una descripción. Al menos una línea aquí tiene que ser un segmento que le entregaría dinero. Escriba cuánto le cuesta rechazarlo, en dólares, al año. Esa cifra es el precio de su posición, y si es cero usted no tiene una.

SEGMENTO QUE RECHAZAMOS	POR QUÉ, EN UNA LÍNEA	QUÉ NOS CUESTA EL RECHAZO AL AÑO
Catering de grupos grandes	Los pedidos de más de veinte cubiertos sacan a la cocina de la línea por dos horas y llegan en un horario que no controlamos. El margen es real pero lo paga el almuerzo que fallamos mientras tanto.	Alrededor de \$34,000 al año en pedidos que vamos a declinar

SEGMENTO QUE RECHAZAMOS	POR QUÉ, EN UNA LÍNEA	QUÉ NOS CUESTA EL RECHAZO AL AÑO

La disciplina de ese ejemplo no está en la decisión misma. Está en que el segmento se analizó, se costó y se declinó por escrito, con el razonamiento registrado donde una versión futura del operador no pueda revertirlo en silencio sin discutir con él.

Hoja 04b. La promesa

Les prometemos a las personas de arriba que

La sensación que deberían tener mientras están con nosotros

Lo que todavía sienten un día después

Lo que seguiríamos haciendo aunque nos costara una ventaja competitiva

Pruebe la promesa contra dos preguntas. ¿Podría un competidor de su área de influencia escribir la misma frase sin mentir? Si la respuesta es sí, no es una promesa, es una descripción de categoría. ¿Y notaría un cliente si usted dejara de cumplirla? Si no la nota, tampoco es una promesa.

FRECUENCIA Se construye una vez. Se revisa cada año. La lista de rechazo se lee en voz alta al comienzo de cada conversación de planeación, porque su única función es resultar incómoda después.

COMPUERTA 4 · NO AVANCE HASTA QUE

Su lista de rechazo contiene al menos un segmento que le pagaría, con el costo anual de rechazarlo escrito en dólares, y su promesa es una frase que ningún competidor de su área de influencia podría escribir sin mentir.

Lo que no pasa esta compuerta: Una lista de rechazo de gente que no le iba a comprar de todas formas. Una promesa que describe su categoría en vez de su elección. Una lista de segmentos con más de tres entradas.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
C1 · Segmentos que atiende	Etapa 5, cada línea del menú. Etapa 7. Etapa 8. Etapa 12.
C2 · Segmentos que rechaza, con su costo	Etapa 7, lo que no va a descontar. Etapa 12.
C3 · La frase de promesa	Etapa 5 y Etapa 12.
C4 · La sensación	Etapa 10, las fichas de momento. Etapa 12, la auditoría de canales.

PARTE II

Producto

ETAPAS 5 a 7

Aquí la posición se vuelve aritmética. Qué vende, qué le cuesta de verdad, y qué cobra por ello. Es la parte más lenta del documento y la que más dinero devuelve, porque es donde la mayoría de los operadores está trabajando con números que nunca midió.

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA PARTE

¿Este negocio gana dinero con lo que vende, ítem por ítem?

Arquitectura del menú

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Qué vende usted, y qué decide deliberadamente no vender?

- POR QUÉ VA AQUÍ

Necesita C1 y C3 de la Etapa 4, porque la prueba de si una línea pertenece al menú es si sirve a un segmento con nombre y entrega la promesa. Va antes de la Etapa 6 por una razón directa: costear un ítem que usted está a punto de eliminar es trabajo que bota, y costear es la etapa más lenta del documento.
- QUÉ IMPLEMENTA

Porter sobre renunciias, aplicado al nivel de la línea de menú. Práctica estándar de estructura de carta. La Prueba de Racionalización de Líneas y las pruebas de orfandad de la Hoja 05b son originales de este documento.

Hoja 05a. El mapa de líneas

LÍNEA DEL MENÚ	SEGMENTO AL QUE SIRVE (DE C1)	LA PROMESA QUE ENTREGA (DE C3)	MANTENER / PROBAR / ELIMINAR

Una línea con la columna de segmento en blanco no es un ítem del menú, es una costumbre. Igual le cuesta inventario, tiempo de preparación, entrenamiento, espacio en la carta y una parte de la atención de su huésped.

Hoja 05b. La prueba de racionalización de líneas

Corra esto en cada línea que marcó Probar, y en cada línea que estaba a punto de agregar. Cinco preguntas. Cada sí en las columnas de la derecha es una razón por la cual la línea es más cara de lo que parece.

LA PRUEBA	QUÉ SIGNIFICA UN SÍ
1. ¿Esta línea sirve a un segmento nombrado en C1?	Un no la convierte en candidata a eliminación por sí solo. Nada más en esta prueba importa.
2. ¿Otra línea ya sirve a ese mismo segmento?	Puede estar pagando dos veces por atender un mismo trabajo. Quédese con la línea más fuerte.
3. ¿Esta línea introduce un ingrediente que ninguna otra usa?	Eso es un ingrediente huérfano. Carga solo todo el riesgo de merma y no tiene un segundo uso cuando la demanda se mueve. Regístrelo como D2.

LA PRUEBA	QUÉ SIGNIFICA UN SÍ
4. ¿Esta línea introduce un paso de proceso que ninguna otra usa?	Un proceso de una sola línea es una carga de entrenamiento y un riesgo de inconsistencia que el resto del menú no comparte.
5. ¿Esta línea introduce un equipo que nada más necesita?	Eso es un equipo huérfano. Regístrelo como D3. La Etapa 9 le va a pedir que justifique esa compra contra esta línea sola, y la Etapa 7 le va a decir si esta línea gana lo suficiente para cargarla.

LÍNEA	P1	P2	P3	P4	P5	DECISIÓN, Y QUÉ COSTARÍA ELIMINARLA

FRECUENCIA Revisión trimestral. La prueba completa de racionalización dos veces al año, y siempre antes de agregar una línea, nunca después.

COMPUERTA 5 · NO AVANCE HASTA QUE

Cada línea de su menú nombra el segmento al que sirve. Toda línea que no lo haga está en una lista de eliminación con el costo de eliminarla escrito. Sus ingredientes huérfanos y sus equipos huérfanos están listados por nombre.

Lo que no pasa esta compuerta: Un menú con líneas cuya única justificación es que siempre han estado ahí. Pasar a la Etapa 6 con candidatos a eliminación todavía en la lista, lo que garantiza que usted va a costear ítems que está a punto de borrar.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
D1 · Lista final de líneas del menú	Etapa 6, lo que se costea. Etapa 8. Etapa 9.
D2 · Ingredientes huérfanos	Etapa 6, dónde está el riesgo de merma.
D3 · Equipos huérfanos	Etapa 9, la clasificación de equipos.
D4 · Candidatos a eliminación	Etapa 7, la matriz. Etapa 9, qué no comprar.

Costo

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Cuánto le cuesta de verdad poner cada ítem delante de un huésped, y a qué suma eso como estructura de costos?

- POR QUÉ VA AQUÍ

Necesita D1 de la Etapa 5, la lista de líneas ya racionalizada, para que usted costee lo que se va a quedar. Produce el costo por plato que es el piso de todo precio en la Etapa 7, la cifra de inventario inicial en la Etapa 11, y el costo variable por unidad del punto de equilibrio en la Etapa 13.
- QUÉ IMPLEMENTA

Control de costos de restaurante estándar, sin cambios. La ficha técnica de receta, la prueba de rendimiento y el porcentaje de costo de alimentos son práctica establecida desde hace décadas, y este documento las implementa en vez de originarlas. La Hoja 06d ensambla la banda objetivo de costo primo a partir de componentes estándar, con la fuente citada.

Esta es la etapa más lenta del documento y la que más gente abandona. Así que no empiece por el menú completo. Costee sus cinco más vendidos. Son la mayor parte de su mezcla, así que un cambio ahí mueve más dinero que un cambio en cualquier otro lado, y cinco fichas son una noche y no un mes.

Hay una segunda razón para hacer esto que no tiene nada que ver con el dinero. Una ficha de receta es un documento de entrenamiento. Si la especificación no dice dos onzas de queso, usted no puede entrenar dos onzas de queso, y sus dos onzas y las de un cocinero nuevo son cantidades distintas. La inconsistencia daña una reputación más rápido que casi cualquier otra cosa, y es un problema de marca que se diagnostica mal como un problema de cocina.

Hoja 06a. Ficha técnica de receta

Una ficha por ítem. Costee todo lo que sale de la cocina con el plato, incluido el empaque, los cubiertos, las servilletas y la bolsa. Esas líneas son pequeñas y no son cero, y en un ítem de alto volumen son la diferencia entre un margen y un error de redondeo.

INGREDIENTE	CANT. ESPEC.	UNIDAD	PRECIO DE COMPRA	RENDIM. %	COSTO REAL / UNIDAD	EXTENDIDO
Mozzarella rallada	2 oz	oz	\$38.40 / 5 lb	100%	\$0.48	\$0.96
Lechuga romana picada	3 oz	oz	\$24.00 / 24 lb	80%	\$0.0625	\$0.19

INGREDIENTE	CANT. ESPEC.	UNIDAD	PRECIO DE COMPRA	RENDIM. %	COSTO REAL / UNIDAD	EXTENDIDO

Subtotal de ingredientes

Factor de merma y variación, en porcentaje, y por qué eligió ese número

Costo total por plato

Precio de menú hoy

Costo de alimentos en porcentaje: costo por plato dividido entre precio

Utilidad bruta por plato: precio menos costo

SOBRE EL FACTOR DE MERMA

Un porcentaje plano aplicado a todos los ítems es una convención de arranque, no una medición. Un 10 por ciento plano está mal en las dos direcciones al mismo tiempo: demasiado alto para un producto empacado que llega porcionado, demasiado bajo para cualquier cosa que se limpia o se recorta. Reemplace el factor plano ítem por ítem con un rendimiento medido, usando la hoja siguiente, empezando por los tres ingredientes más caros de cada ficha.

Hoja 06b. La lectura de dos minutos, y su límite

Antes de costear nada usted puede tener un número grueso en dos minutos. Tome sus compras de alimentos de un periodo y divídalas entre sus ventas de alimentos del mismo periodo.

Compras de alimentos del periodo

Ventas de alimentos del mismo periodo

Compras dividido entre ventas

Entienda exactamente qué es y qué no es ese número. Son compras, no consumo: parte de ese dinero está en sus estantes y parte está en su línea. Le dice rápido si está en el rango correcto. No le puede decir cuál ítem es el problema, y lo va a engañar en cualquier periodo en que usted se haya sobreabastecido o haya consumido inventario. Para cualquier cosa sobre la que piense actuar, use inventario: inventario inicial más compras menos inventario final, dividido entre ventas.

Hoja 06c. La prueba de rendimiento

Esta es la hoja que cambia los números de sus fichas. El precio de una caja no es un costo por unidad utilizable hasta que usted sepa qué porcentaje de la caja sobrevive a la preparación.

ÍTEM	PRECIO CAJA / EMPAQUE	PESO QUE ENTRA	PESO UTILIZABLE QUE SALE	RENDIM. %	COSTO REAL POR UNIDAD UTILIZABLE
Lechuga romana	\$24.00 / caja	24 lb	19.2 lb	80%	\$1.25 / lb, no \$1.00

Ese ejemplo es una subestimación del 25 por ciento del costo real de cada porción que lleve romana, escondida dentro de una ficha que se veía completa. El rendimiento no es un tema de reducción de desperdicio. Es un tema de exactitud del insumo, y pertenece a la ficha.

Hoja 06d. La banda objetivo de costo primo

El costo primo (prime cost) es alimentos más mano de obra como porcentaje de las ventas. Es el único número que le dice si la estructura del negocio funciona, porque cubre los dos costos más grandes que usted realmente controla. Un negocio puede tener excelentes costos por plato y aun así fracasar en costo primo, y por eso las fichas no son el final de esta etapa.

Su mano de obra todavía no existe en este plan. Se deriva en la Etapa 10, a partir del proceso y del volumen pico. Así que esta hoja hace dos cosas distintas según quién la esté llenando.

SI USTED	ESTA HOJA ES	QUÉ HACE
Ya está operando	Un diagnóstico	Calcule su costo primo real ahora, desde sus propios libros: inventario y no compras, y mano de obra incluyendo impuestos de nómina y prestaciones. Es el número más valioso que va a sacar esta noche.
Todavía no abre	Un compromiso	Usted no puede calcularlo. Lo que hace aquí es comprometerse con una banda objetivo y escribir por qué eligió esa. La Etapa 10 va a calcular el número real y lo va a medir contra esta banda.

Inventario inicial, más compras, menos inventario final, igual alimentos usados

Alimentos usados dividido entre ventas, en porcentaje

Mano de obra total del periodo, con impuestos de nómina y prestaciones

Mano de obra dividido entre ventas, en porcentaje

Costo primo: los dos porcentajes sumados

Su banda objetivo, elegida antes de mirar la respuesta

Su brecha, en puntos porcentuales

Brecha multiplicada por el valor de un punto de la Hoja 01d

LO QUE LOS OPERADORES REPORTARON	FUENTE
Servicio completo, 2024. Comida y bebida sin alcohol, una mediana de 33.7 por ciento de las ventas por debajo de dos millones de dólares en ventas, 31.0 por ciento de dos millones hacia arriba y 32.0 por ciento en todo el servicio completo. Mano de obra con prestaciones, una mediana de 36.5 por ciento, y ocupación 5.7 por ciento. Eso es un costo primo cercano al 70 por ciento, contra una mediana de utilidad antes de impuestos de 2.8 por ciento de las ventas. Servicio limitado: comida y bebida 32.4 por ciento, mano de obra 31.7 por ciento, ocupación 5.2 por ciento, utilidad antes de impuestos 4.0 por ciento.	National Restaurant Association, Restaurant Operations Data Abstract 2025, sobre 2024 y más de 900 operadores. Cita completa en Fuentes.

LA REGLA DEL SESENTA POR CIENTO ES DE OTRA DÉCADA

La banda que se enseña en casi todas partes es de 58 a 62 por ciento, con 60 como promedio de trabajo común. No tiene un estudio detrás. Se repite porque se repite, y contra los datos de operadores publicados más recientes se queda diez puntos corta. La Asociación reporta que los costos de mano de obra están muy por encima de sus promedios históricos: una mediana de 36.5 por ciento de las ventas en servicio completo para 2024, contra cerca de 33 por ciento en sus ediciones de 2010, 2013 y 2016. Un operador que planea al 60 sin saberlo está planeando a una cifra de otra década.

La mediana tampoco es la línea entre vivir y morir, y los mismos datos dicen dónde está esa línea. Entre los operadores de servicio completo que reportaron utilidad antes de impuestos en 2024, la mediana de mano de obra fue 34.2 por ciento de las ventas. Entre los que reportaron pérdida fue 42.9 por ciento. En servicio limitado, 30.0 contra 34.1. Esa diferencia es de ocho puntos de las ventas en servicio completo, es lo que separa a los dos grupos, y está más cerca de ser un objetivo que cualquier regla de pulgar.

Esto no quiere decir que 70 sea su objetivo. Quiere decir que la mediana tampoco lo es. Una operación de mostrador sin meseros y con el dueño en la línea de verdad corre más abajo, y un salón de servicio completo de verdad no. Elija su banda contra el modelo de operación que nombró en la Hoja 02c y escriba la razón. Una banda elegida sin ella es un número redondo, y un número redondo es lo que va a ajustar calladamente a la nómina después.

POR QUÉ LA BANDA SE FIJA AQUÍ Y NO EN LA ETAPA 9

Un objetivo fijado después de armar la nómina no es un objetivo, es una descripción. Usted se compromete con la banda cuatro etapas antes de conocer su costo laboral, precisamente para no poder ajustarla a lo que le salió. La Etapa 10 mide el número real contra esta banda y, si queda por fuera, algo río arriba tiene que moverse: el precio, la mezcla, la nómina, los horarios o la posición misma. Ensachar la banda no es una de las opciones.

La última línea de esa hoja es el punto de todo el documento. Es una cifra en dólares, se repite cada año, y es el retorno del tiempo que usted está invirtiendo aquí.

Costear, de forma repetible

Las cuatro hojas anteriores costean un ítem como se debe. Las seis que siguen son las listas que le permiten costearlos todos, pedir desde ellas, y verificar que la estructura cierre. Son también la diferencia entre un costo de plato que usted escribió y uno que puede defender, porque una vez llenas la aritmética se corre sola y un precio de proveedor que se mueve mueve todas las fichas que toca.

NO TIENE QUE LLENARLAS PARA TERMINAR EL PLAN

Un costo de plato puede estar declarado, costeadado o comprado. Declarado quiere decir que usted lo escribió, y el plan lo dice en su cara. Costeado quiere decir que hay una receta detrás. Comprado quiere decir que hay un proveedor y una fuente de precio detrás de la receta, y ahí los pedidos, los niveles par y las fichas se calculan solos. Corra el plan completo declarado en una noche y después profundice las cinco líneas que cargan la mayor parte de su mezcla. Nadie termina doscientos ingredientes antes de ver su primera cifra, y un método que lo exige es un método que nadie termina.

Hoja 06e. Los proveedores

Seis líneas, llenas una sola vez. El plazo de entrega es la columna que hace el trabajo: un nivel par es el consumo multiplicado por los días entre entregas más el plazo más la cobertura que usted quiera, y sin eso no hay par ni pedido. Las condiciones de pago son la columna que fija su reserva de capital de trabajo en la Etapa 11, así que un proveedor a 30 días y uno contra entrega no son el mismo proveedor.

PROVEEDOR	QUÉ SURTE	ENTREGA	DÍAS	MÍNIMO	CONDICIONES	CONTACTO
Distribuidora Amplia	verdura, proteína, seco	Mar, Vie	2	350	14 días	Dana R

Hoja 06f. La lista de compras

Todo lo que compra para hacer lo que vende. Las dos columnas que no son obvias son las dos últimas, y son la razón por la que existe esta hoja. Un precio con enlace es un precio que cualquiera puede verificar. Un precio marcado estimado es un precio que usted está firmando. Los dos se permiten; fingir que son lo mismo no.

ÍTEM	ESPEC	PROVEEDOR	PRESENT.	PRECIO	UNID/PRE S	UNIDAD	FUENTE	VERIFICADO
<i>Pecho de res</i>	<i>choice, 12 a 14 lb</i>	<i>Amplia</i>	<i>caja de 4</i>	<i>233.20</i>	<i>54</i>	<i>lb</i>	<i>enlace</i>	<i>06 oct</i>

FUENTE es una de cuatro palabras: enlace, cotización, anaquel, estimado. Cuente sus estimados cuando la hoja esté llena. Si las cuatro líneas de mayor gasto son todas estimadas, su costo de plato es una adivinanza con un punto decimal.

Hoja 06g. Rendimientos y merma

Solo los ítems que pierden algo. Una proteína costeadada sobre el precio de presentación sin rendimiento cocido está equivocada por un tercio: el pecho de res a cincuenta por ciento de rendimiento cuesta el doble del precio de factura por libra utilizable, y toda cifra construida encima hereda el error. El factor de merma es aparte y no es un diez por ciento plano, que es demasiado alto en un ítem porcionado y empacado y demasiado bajo en cualquier cosa que se limpie.

ÍTEM	RENDIMIENTO %	MERMA %	BASE
<i>Pecho de res</i>	<i>50</i>	<i>8</i>	<i>bitácora propia, cuatro cocciones</i>

BASE es práctica del oficio, bitácora propia, o ficha del proveedor. La práctica del oficio es donde empieza y el primer mes de sus propias bitácoras es donde debería terminar.

Hoja 06h. Preparaciones

Las sub-recetas: un adobo, una salsa, una salmuera, un fondo. Cualquier cosa que se hace una vez y se usa en varios platos. Sin esta hoja no puede costear un plato que contenga una, y termina capturando la misma salsa seis veces y guardando seis versiones de ella. El rendimiento del lote es lo que convierte un costo de lote en un costo por onza en el plato.

PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	UNIDAD	COMPONENTE	CANTIDAD	UNIDAD
Adobo de la casa	64	oz	Paprika	12	oz

Hoja 06i. Las recetas, y la ficha que producen

Un bloque por línea de la carta, listando lo que va en el plato: ítems de la 06f y preparaciones de la 06h, con cantidad y unidad. Esta es la hoja que convierte el costo de plato de algo que usted declaró en algo que produjo la aritmética, y es la hoja que recostea todas las fichas el día que se mueve un precio de proveedor.

LÍNEA DE LA CARTA	COMPONENTE	CANTIDAD	UNIDAD
Plato de pecho	Pecho de res	6	oz
Plato de pecho	Adobo de la casa	0.4	oz

LA FICHA TÉCNICA

Una ficha terminada es esta hoja unida al resto de la etapa: la línea de la carta y el segmento al que sirve de D1, los componentes de aquí, su costo por unidad utilizable de la 06f y la 06g, el costo de plato en E1, el porcentaje de costo de alimentos en E2, el precio y su razón en F1, el margen de contribución en F2 y la clasificación en F3. Nada en la ficha se escribe dos veces. Es una página por plato, es un documento de costeo y uno de entrenamiento al mismo tiempo, y es lo que le entrega a un cocinero nuevo un martes.

Hoja 06j. La estructura de costos, contra el referente del mercado

El costo primo por sí solo no es un objetivo. Es una línea de presupuesto que tiene que dejar espacio para todo lo demás, y si lo deja o no lo decide el modelo de operación que nombró en la 02c. Esta es la verificación: las cinco líneas tienen que sumar cien, y la última es por lo que usted está trabajando.

LÍNEA	SU CIFRA %	REFERENTE %	FUENTE
Comida y bebida		33.7	NRA 2025, servicio completo bajo \$2m

Las cinco líneas son fijas: comida y bebida, mano de obra con prestaciones, ocupación, otros gastos de operación, y resultado antes de impuestos. Donde la columna del referente esté vacía, nadie ha publicado una mediana para su segmento y usted construye la línea con sus propias cifras. Un referente prestado es peor que uno vacío, porque usted va a planear contra él.

FRECUENCIA Las fichas se construyen una vez y después se recostean contra facturas vigentes cada trimestre, porque los precios de sus fichas se mueven mientras usted no mira. Costo primo, semanal. Pruebas de rendimiento, cada vez que el margen de un ítem se mueva o cambie un proveedor.

COMPUERTA 6 · NO AVANCE HASTA QUE

Cada ítem de D1 tiene una ficha de costo con rendimiento medido en sus tres ingredientes más caros, usted puede declarar su costo de alimentos por ítem, y se ha comprometido con una banda objetivo de costo primo con la razón por la cual eligió esa.

Lo que no pasa esta compuerta: Un costo por plato construido sobre el precio de la caja sin prueba de rendimiento, que es una estimación vestida de costo. Un costo primo calculado desde compras y después usado para decidir. Una banda elegida como número redondo sin un modelo de servicio detrás. Un porcentaje sin cifra en dólares al lado.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
E5 · Los proveedores, con plazo de entrega y condiciones	Etapa 9, el menaje. Etapa 11, el pedido de apertura. Etapa 14.
E6 · La lista de compras, con la fuente de cada precio	Etapa 11, el pedido de apertura. Etapa 14, la disciplina de pedidos.
E7 · Rendimientos y factores de merma	El costo de plato, a través de las recetas.
E8 · Preparaciones, las sub-recetas	Las recetas, donde aparezca una preparación en una ficha.
E9 · Las recetas, componente por componente	El costo de plato en E1, y cada ficha que produce.
E1 · Costo por plato	Etapa 7, el piso del corredor. Etapa 11. Etapa 13.
E2 · Costo de alimentos por ítem, en porcentaje	Etapa 7, la verificación de la banda.
E3 · Banda objetivo de costo primo, con su razón	Etapa 10, la verificación de mano de obra. Etapa 13.
E4 · La brecha, en dólares al año	Etapa 13, lo que vale hacer bien el plan.
E10 · La estructura de costos, contra el referente del mercado	Etapa 13, la verificación de que la estructura cierra.

Precio

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Cuánto debería costarle cada ítem al huésped, derivado de su costo y de su posición en vez de copiado del vecino?

- POR QUÉ VA AQUÍ

Necesita E1 de la Etapa 6 para el piso, B2 de la Etapa 3 para el techo, y A1 y A2 de la Etapa 2 para decidir dónde se ubica entre los dos. Los tres son obligatorios. El costo solo le da un precio que su mercado quizá no pague. El mercado solo le da un precio que quizá no lo cubra. La posición es lo que elige entre ambos.
- QUÉ IMPLEMENTA

La ingeniería de menú de Kasavana y Smith, 1982, que clasifica cada ítem en dos ejes, popularidad y margen de contribución. Análisis estándar de margen de contribución. La presentación del Corredor de Precio de la Hoja 07a es el ensamblaje que hace este documento de piezas ya establecidas.

Dos números deciden un precio y responden preguntas distintas. El costeo le dice cuánto necesita cobrar. El mercado le dice cuánto puede cobrar. Necesita los dos, porque usted no puede cobrar cincuenta dólares por una hamburguesa apoyado en una ficha de costo, y no puede cobrar nueve por una que le cuesta cinco solo porque el local de la esquina lo hace.

Tampoco hay honor en ser el más barato. Ser la opción económica es una posición legítima si usted la eligió en la Etapa 2 y construyó una estructura de costos que la sostiene. Ser la opción económica por accidente no es una posición, es una costumbre que nadie examinó, y normalmente es el resultado de un precio puesto hace años y nunca revisado.

Hoja 07a. El corredor de precio

ÍTEM	COSTO PLATO (E1)	COSTO ALIM. OBJETIVO	PISO = COSTO / OBJETIVO	TECHO, DE B2	SU PRECIO	LA RAZÓN DE LA UBICACIÓN, EN UNA LÍNEA
Hamburguesa clásica	\$5.10	30%	\$17.00	\$21.00	\$19.00	Tope del rango medio: en esta área somos el argumento de calidad, no el de valor

La columna de la razón no es papeleo opcional. Es lo único que impide que usted se deslice en silencio hacia el número de un competidor el año entrante, y es lo que va a leer cuando alguien le pregunte por qué esto cuesta lo que cuesta.

EL ANTIPATRON · CUANDO LA DERIVACIÓN SE HACE Y DESPUÉS LA ANULA EL DISEÑO

La falla de precio más común no es la ausencia de fichas de costo. Son fichas de costo construidas correctamente y después anuladas en el último paso por un precio plano por categoría, porque un menú con cuatro precios se ve más limpio que un menú con diecinueve.

Un mostrador de sándwiches pone todos los sándwiches a \$14.00. El club de pavo sale en \$6.30 de plato, un costo de alimentos del 45 por ciento. El sándwich de queso sale en \$2.10, un costo del 15 por ciento. Dos ítems en la misma línea del mismo menú, separados por treinta puntos, y nada en la caja lo muestra. Si ese mostrador gana dinero en una semana dada lo decide por completo cuál de los dos se vendió, y el operador no tiene manera de verlo.

El precio por categoría es cómodo en la caja y esconde una pérdida dentro de cada ítem caro de la lista. Los ítems de ingrediente barato subsidian a los caros, la mezcla decide la semana, y la aritmética que lo habría mostrado ya estaba hecha y guardada en un cajón.

La regla: derive el precio ítem por ítem. Si después el menú necesita redondearse en escalones de precio para que se lea limpio, escriba el porcentaje de costo de alimentos resultante al lado de cada ítem y confirme que ninguno queda fuera de la banda. Redondear en escalones es una decisión de presentación. No tiene permiso de convertirse en una decisión de precio.

Hoja 07b. La matriz de ingeniería de menú

Dos ejes. Popularidad, medida como la participación de cada ítem en las unidades vendidas. Margen de contribución, que es precio menos costo por plato, en dólares y no en porcentaje. Calcule los dos promedios y ubique cada ítem en un cuadrante. La acción es distinta en cada uno, y equivocarse de cuadrante significa hacer lo contrario de lo que el ítem necesita.

ÍTEM	UNIDADES VENDIDAS	MEZCLA %	PRECIO (F1)	COSTO (E1)	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	CUADRANTE
Hamburguesa clásica	412	18%	\$19.00	\$5.10	\$13.90	Estrella

CUADRANTE	POPULARIDAD	MARGEN	LA ACCIÓN, Y POR QUÉ
Estrella (Star)	Sobre el promedio	Sobre el promedio	Protéjalo. Sostenga la especificación con rigidez, déle la mejor posición en la carta, entrene al personal para recomendarlo, y no lo descuenta nunca. Este es el ítem del que está hecha su reputación.
Caballo de batalla (Plowhorse)	Sobre el promedio	Bajo el promedio	Arregle el costo antes de tocar el precio. El alto volumen multiplica cada centavo, así que una prueba de rendimiento, una especificación apretada en media onza o el cambio de un ingrediente mueven más dinero aquí que en cualquier otra parte del menú. Suba el precio solo después de agotar el lado del costo.

CUADRANTE	POPULARIDAD	MARGEN	LA ACCIÓN, Y POR QUÉ
Enigma (Puzzle)	Bajo el promedio	Sobre el promedio	La economía ya funciona. Usted tiene un problema de visibilidad, no de utilidad. Reescriba la descripción, muévelo en la página, entrene la recomendación del personal, y pruébelo como especial antes de concluir que nadie lo quiere.
Perro (Dog)	Bajo el promedio	Bajo el promedio	Elimínelo, salvo que sea el único ítem que sirve a un segmento nombrado en C1, o que su mal desempeño se explique por el problema de visibilidad que encontró en la Hoja 03c. Revise las dos cosas antes de borrar, y después borre.

Note la cadena de dependencias de esa última fila. La decisión de eliminar un ítem se verifica contra la Etapa 4 y la Etapa 3. Esa es toda la razón por la cual esta etapa es la séptima y no la primera.

El cierre de la etapa: la mezcla

Dos números más, calculados desde la mezcla y no desde el promedio simple de los precios. El costo de alimentos ponderado es al que la Etapa 10 le va a sumar la mano de obra para medir la banda. La cuenta promedio ponderada es la que la Etapa 8 tiene que reproducir por su cuenta, con un método independiente, y si las dos no coinciden la suposición de mezcla está mal en alguno de los dos lados.

Costo de alimentos ponderado por la mezcla, en porcentaje

Cuenta promedio ponderada por la mezcla, en dólares

Reglas de cordura antes de publicar una lista de precios nueva

- Ningún ítem se mueve más de 10 por ciento en un solo cambio.
- Sus más vendidos se precian primero y con más cuidado, porque son los que cargan la mezcla.
- Cada precio nuevo queda dentro de su corredor y usted escribió la razón.
- Usted recalcula el costo primo sobre la lista nueva antes de que salga, no después.
- Su personal recibe la explicación antes de que cambie la carta, no cuando un huésped les pregunte.

FRECUENCIA Revisión del corredor dos veces al año. La matriz cada periodo del que tenga datos de venta, mensual si puede. Siempre recostee antes de cambiar un precio, nunca después.

COMPUERTA 7 · NO AVANCE HASTA QUE

Cada ítem tiene un precio con una razón escrita, ningún ítem queda fuera de su corredor, usted corrió la matriz y tomó la acción nombrada en cada Caballo de batalla y en cada Perro, y calculó el costo de alimentos ponderado y la cuenta promedio desde la mezcla.

Lo que no pasa esta compuerta: Un precio por categoría. Un precio puesto mirando a un competidor sin una ficha de costo. Una matriz corrida sin margen de contribución en dólares. Borrar un Perro sin revisar C1 primero.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
F1 · Precio por ítem	Etapa 8, el armado de la cuenta promedio. Etapa 13.
F2 · Margen de contribución por ítem	Etapa 13, el punto de equilibrio ponderado.
F3 · Clasificación en la matriz	Etapa 9, si un equipo sirve a una Estrella. Etapa 12.
F4 · Costo de alimentos ponderado y cuenta promedio	Etapa 10, la prueba de costo primo. Etapa 13.

Capacidad

ETAPAS 8 a 11

Posición y producto resueltos, esta parte pregunta si el negocio puede producir físicamente lo que el plan promete, y cuánto cuesta montarlo. Se dimensiona la demanda, después el equipo que la atiende, después la gente que lo opera, y al final el dinero que compra las tres cosas. Ese es el orden en que lo lee un prestamista.

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA PARTE

¿Este negocio puede producir lo que el plan dice, y con qué dinero se monta?

Volumen

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Cuántos cubiertos, a qué cuenta promedio, en qué franjas horarias, y está su local de acuerdo con su mercado?

- POR QUÉ VA AQUÍ

Necesita B1 de la Etapa 3 para el tamaño del mercado, C1 de la Etapa 4 para filtrarlo, y D1 y F1 de las Etapas 5 y 6 para armar la cuenta promedio. Produce el volumen que dimensiona los equipos en la Etapa 9, la nómina en la Etapa 10 y cada línea del modelo en la Etapa 13. De esta etapa depende más trabajo río abajo que de cualquier otra, y por eso tiene dos métodos en vez de uno.
- QUÉ IMPLEMENTA

Planeación de capacidad y análisis de área de influencia estándar. La reconciliación de la Hoja 08c, que obliga a los dos métodos a verificarse entre sí y despeja la tasa de captura en vez de suponerla, es original de este documento.

Casi toda proyección que escribe un operador empieza por un número que quiere. Después el número se sostiene con el método que lo produzca, y el plan sigue. Lo que hace tan difícil detectar esto en el trabajo propio es que cada paso individual parece aritmética. La suposición suele estar enterrada en un solo coeficiente, y nada río abajo puede revelar el problema, porque todo lo que viene después lo hereda.

Así que esta etapa corre la proyección dos veces, por dos métodos independientes, y después los hace discutir. Un método pregunta qué puede producir físicamente su local. El otro pregunta qué le puede dar su mercado como máximo. La respuesta es la menor de las dos, y la relación entre ambas le dice algo que ninguna de las dos le dice por separado.

Hoja 08a. Método uno. El techo físico

Lo que su local puede producir si la demanda está. Las rotaciones se calculan, no se suponen: duración de la franja dividida entre el tiempo de permanencia más el tiempo de reposición de la mesa. La ocupación es su estimación honesta de qué tan lleno se pone el salón en esa franja, que para la mayoría de los operadores no se acerca al 100 por ciento fuera de la hora pico.

FRANJA HORARIA	PUESTOS	PERMANENCIA + REPOSICIÓN (MIN)	DURACIÓN DE LA FRANJA (MIN)	ROTACIONES	OCUPACIÓN %	CUBIERTOS POR DÍA
Almuerzo	34	55	180	3.27	65%	72

Cubiertos por día, todas las franjas

Días de operación al año

Cubiertos anuales, método uno

Hoja 08b. Método dos. El embudo de mercado

Lo que su mercado le puede dar como máximo. Cada línea necesita una fuente, y la fuente va en la columna de la derecha. Un embudo con líneas sin fuente es un cuento con números adentro.

EL EMBUDO	SU CIFRA	DE DÓNDE SALIÓ LA CIFRA
<i>Población dentro del área de influencia (B1)</i>		<i>Censo, cámara de comercio, informe económico municipal</i>
<i>Porcentaje que coincide con los segmentos de C1</i>		<i>Rangos de edad e ingreso del censo, su propio filtro de entrevistas</i>
<i>Mercado alcanzable</i>		<i>Las dos líneas de arriba, multiplicadas</i>
<i>Visitas al año para su categoría, por persona (B5)</i>		<i>Sus entrevistas, la pregunta de frecuencia</i>
<i>Ocasiones anuales disponibles en el área</i>		<i>Mercado alcanzable multiplicado por frecuencia de visita</i>
<i>Su tasa de captura, en porcentaje</i>		<i>Deje esto en blanco. La Hoja 08c lo calcula por usted.</i>
<i>Cubiertos anuales, método dos</i>		

Hoja 08c. La reconciliación

Esta es la hoja por la que existe esta etapa.

Cubiertos anuales método uno, el techo físico

Cubiertos anuales método dos, el embudo de mercado

Su proyección: el menor de los dos

Tasa de captura implícita: cubiertos del método uno entre ocasiones disponibles

QUÉ LE DICE LA COMPARACIÓN	QUÉ HACER AL RESPECTO
El método dos es mucho mayor que el método uno	Su restricción es el local, no la demanda. Más gasto de mercadeo no va a mover sus ingresos hasta que usted cambie puestos, rotaciones, horarios o formato. Esto es una buena noticia mal disfrazada: significa que el crecimiento es una decisión de operación que usted controla, no un mercado que tiene que ganar.
El método uno es mucho mayor que el método dos	Su restricción es la demanda, y usted compró o arrendó una capacidad que no puede llenar. O el área de influencia es muy pequeña para este formato, o la tasa de captura requerida es una que usted no puede defender. Reduzca la obra antes de abrir, o cambie el formato.
Están dentro de un 20 por ciento uno del otro, aproximadamente	Su plan es coherente. Use la cifra menor, conserve las dos hojas, y muéstre las ambas a quien le pregunte de dónde salió su cifra de ingresos. Dos métodos independientes que coinciden es la respuesta más fuerte que usted puede dar.

LA PRUEBA, Y NO ES SUAVE

Lea su tasa de captura implícita en voz alta, como porcentaje. Ahora imagine entregársela a alguien que no quiere que usted tenga la razón: un prestamista decidiendo sobre su expediente, un arrendador decidiendo entre usted y otro inquilino, un socio decidiendo si pone dinero. ¿Defendería ese porcentaje ante ellos, con el embudo y el conteo de puestos los dos sobre la mesa? Si la respuesta honesta es no, el número todavía no es una proyección.

EL ANTIPATRON · CUANDO UN SOLO COEFICIENTE CARGA TODA LA PROYECCIÓN

Un plan define bien su área de influencia. 38,000 hogares a doce minutos en carro, filtrados al 42 por ciento que coincide con los segmentos de C1, para un mercado alcanzable de unos 16,000 hogares. Cada línea de ese embudo tiene su fuente en datos censales y el plan lo dice. Es trabajo real y se sostiene.

Después la tasa de captura se fija en 3 por ciento, y la justificación escrita al lado es una frase como "consistente con nuestra capacidad instalada". Esa frase suena a cálculo. No lo es. Es una sensación con disfraz de cálculo, y todo número río abajo hereda lo que estuviera mal en ella.

Lo doloroso es que el conteo de puestos ya estaba en el mismo plan, en el listado de mobiliario. 56 puestos. Nadie multiplicó 56 por rotaciones por días de operación para saber qué puede producir físicamente el salón. A 2.6 rotaciones en dos franjas, 62 por ciento de ocupación y 310 días de operación, el local produce unos 28,000 cubiertos al año. El embudo supuso 41,000. Los dos números estaban a cuatro minutos de aritmética de distancia y nunca se pusieron lado a lado, así que el plan salió cargando una línea de ingresos que el local no habría podido atender.

Por qué existe esta hoja: el error no es ignorancia ni pereza. Quien escribió ese plan sabía hacer los dos cálculos. Hizo uno, le dio un número, el número se veía razonable, y paró. Un método solo siempre se ve razonable. Ese es todo el problema, y la única defensa confiable es estar obligado a producir el segundo.

Hoja 08d. Armado de la cuenta promedio

Construida desde su propia mezcla y sus propios precios, no desde un promedio de la industria. Los ítems por cubierto son el número que los operadores más sobrestiman.

CATEGORÍA	ÍTEMS POR CUBIERTO	PRECIO PROMEDIO (F1)	EXTENDIDO
Fuertes	1.0	\$19.00	\$19.00
Bebidas	1.4	\$6.50	\$9.10

Cuenta promedio, todas las categorías

Compare contra la cuenta promedio ponderada de F4. ¿Coinciden?

Ingresos anuales: cubiertos proyectados por cuenta promedio

Hoja 08e. Estacionalidad

Doce factores mensuales de índice. Tienen que sumar 12.0, que es la verificación que impide inflar el año en silencio mientras se ajustan los meses. Use su propia historia si la tiene. Si no la tiene, use la disposición de un operador vecino a decirle cuáles meses son duros, y etiquete las cifras como estimaciones en la cara misma del modelo.

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	SUMA = 12.0

FRECUENCIA

Se construye una vez. Se vuelve a correr cuando cambien los puestos, los horarios de operación o la mezcla del menú. El índice de estacionalidad se revisa cada año contra lo que realmente pasó.

COMPUERTA 8 · NO AVANCE HASTA QUE

Usted tiene los dos métodos en papel, tomó la cifra menor como su proyección, y puede declarar su tasa de captura implícita como porcentaje y defenderla ante un lector hostil.

Lo que no pasa esta compuerta: Una proyección de un solo método, por cuidadosa que sea. Una tasa de captura que usted supuso en vez de despejar. Un índice de estacionalidad que no suma 12.0. Cualquier cifra de ingresos que empezó siendo una meta.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
G1 · Cubiertos por franja horaria	Etapa 9, el cuello de botella. Etapa 10, la nómina. Etapa 11.
G2 · Cubiertos anuales	Etapa 13, el margen de seguridad.
G3 · Cuenta promedio	Etapa 13, el modelo.
G4 · Ingresos anuales	Etapa 10, el porcentaje laboral. Etapa 13.
G5 · Tasa de captura implícita	El documento del plan, y quien cuestione los ingresos.
G6 · Índice de estacionalidad	Etapa 13, el flujo de caja mensual.

Equipamiento

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Qué requiere realmente el volumen proyectado, y qué parte es aspiración que usted está a punto de pagar?

- POR QUÉ VA AQUÍ

Necesita D1 de la Etapa 5 y G1 de la Etapa 8. Una lista de equipos escrita antes de un menú es una lista de deseos, y una escrita antes de un volumen no le puede decir de qué tamaño comprar. Produce el bloque individual más grande de la cifra de capital de la Etapa 11.
- QUÉ IMPLEMENTA

Planeación de producción y mapeo de procesos estándar. La inversión del mapa de procesos en una matriz de requerimientos por línea, y la clasificación en esencial, aplazable y a revisar atada a la matriz de la Etapa 7, son originales de este documento.

El equipo innecesario se compra por aspiración y no por aritmética de producción, y se compra una vez y se paga durante años. Esta es la etapa que más dinero le ahorra a un operador que va a abrir, y la que le dice a uno que ya opera cuál máquina del salón no está generando nada.

Hoja 09a. El mapa de procesos

Para cada línea de producción de D1, liste los pasos del proceso en orden, y para cada paso nombre qué requiere. Sea literal. Recibir es un paso. Pesar es un paso. Disponer los residuos es un paso, y necesita equipo.

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	PASO DEL PROCESO	EQUIPO	SERVICIO	INSUMO	COMPONENTES
Sándwiches calientes	Armar y tostar	Plancha, campana	Energía, ventilación	Pan, proteína	Papel, etiquetas

Hoja 09b. La matriz de requerimientos, invertida

Ahora volteé la 09a al revés. Las filas son cada requerimiento que listó. Las columnas son sus líneas de producción. Marque a cuáles líneas sirve cada requerimiento, cuéntelas y clasifique. La inversión es la parte que ahorra el dinero, porque un ítem que sirve a una línea es un tipo de compra distinto de un ítem que sirve a cinco.

REQUERIMIENTO	L1	L2	L3	L4	L5	LÍNEAS QUE SIRVE	CLASE	COSTO
Refrigerador	X	X	X	X	X	5	Esencial	\$2,400

REQUERIMIENTO	L1	L2	L3	L4	L5	LÍNEAS QUE SIRVE	CLASE	COSTO
<i>Máquina de helado</i>	X					1	<i>Esencial, línea Estrella</i>	<i>\$18,000</i>

CLASE	LA REGLA
Esencial	Sirve a dos o más líneas de producción, o sirve a una línea clasificada como Estrella en F3. Cómprelo.
Aplazable	Sirve a una línea que no es Estrella. Cómprelo en la fase dos, después de que la línea se demuestre. Registre el costo como H2 para que el plan muestre que usted sabe qué aplazó y por qué.
A revisar	Sirve a una línea que es Perro o candidata a eliminación en D4. No lo compre. Comprar equipo para producir un ítem que usted está a punto de borrar es el error individual más caro disponible en esta etapa, y es común, porque la decisión de equipo y la decisión de menú normalmente las toma la misma persona en días distintos.

Para que quede concreto: un refrigerador normalmente sirve a todas las líneas de producción que tiene una cocina. Un equipo dedicado comprado para una línea sirve a una. Los dos aparecen en la lista a precio completo, y solo uno de ellos fue realmente una decisión. Un equipo de una sola línea puede seguir siendo correcto, cuando esa línea es la posición misma y la razón por la cual un cliente elige el negocio. Pero ese es un argumento que el operador tiene que hacer en voz alta, y la matriz es lo que lo obliga a hacerlo.

Hoja 09d. Menaje y consumibles de apertura

Todo lo que hace falta para servir un cubierto y no es equipo ni comida: platos, cubiertos, cristalería, recipientes, almacenamiento, papel, limpieza, uniformes. Casi siempre se carga en un presupuesto de apertura como una sola línea redonda, y una sola línea redonda es donde los presupuestos de apertura se equivocan, porque nadie cuenta los cubiertos y multiplica. Tres rotaciones en un salón de noventa y seis puestos no son noventa y seis tenedores.

ÍTEM	CATEGORÍA	CANT	COSTO UNIT	PROVEEDOR	FUENTE	VERIFICADO
<i>Plato llano, 10 pulgadas</i>	<i>vajilla</i>	<i>120</i>	<i>4.10</i>	<i>Papel y Empaque</i>	<i>enlace</i>	<i>06 oct</i>

ÍTEM	CATEGORÍA	CANT	COSTO UNIT	PROVEEDOR	FUENTE	VERIFICADO

CATEGORÍA es una de ocho: cubiertos, vajilla, cristalería, almacenamiento, papel y empaque, limpieza, uniformes, oficina. FUENTE son las mismas cuatro palabras de la lista de compras, y le aplica la misma regla.

Hoja 09c. La verificación de capacidad

Dimensionar, no solo seleccionar. Para cada ítem esencial, compare lo que produce por hora contra lo que su franja pico de G1 demanda por hora. El ítem con menos holgura es su cuello de botella, y es lo que falla primero en su mejor noche.

ÍTEM ESENCIAL	UNIDADES POR HORA QUE PRODUCE	UNIDADES POR HORA QUE EXIGE EL PICO	HOLGURA %
<i>Máquina de espresso, dos grupos</i>	120	94	22%

Por debajo de 20 por ciento de holgura en el pico, ese ítem es la restricción de sus ingresos, haga lo que haga su mercadeo. Por encima de 200 por ciento de holgura usted compró capacidad para un negocio que todavía no tiene, lo cual es una elección legítima si la tomó a propósito y escribió cuándo espera necesitarla.

FRECUENCIA Se construye una vez. Se vuelve a correr cuando el menú o el volumen se muevan más de 20 por ciento, y antes de cualquier compra de equipo por encima de un umbral que usted fija ahora y escribe aquí.

COMPUERTA 9 · NO AVANCE HASTA QUE

Cada línea de su lista de equipos nombra las líneas de producción a las que sirve y el paso del proceso que la requiere. Nada en la lista se rastrea únicamente a un Perro o a un candidato a eliminación. Su cuello de botella en hora pico está identificado por nombre y tiene holgura.

Lo que no pasa esta compuerta: Una lista de equipos con un ítem que no sirve a nada del menú actual. Una lista sin tamaños, solo con nombres. Comprar para una línea que la Etapa 7 clasificó como Perro.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
H1 · Lista de equipos esenciales	Etapa 11, el cuadro de capital.
H2 · Lista aplazable, con su costo	Etapa 11, fase dos, y el efectivo que todavía no necesita.
H3 · Servicios requeridos	Etapa 11, el costo fijo mensual. Etapa 14, las licencias que dispara.
H4 · El cuello de botella en hora pico	Etapa 10, el turno pico. Etapa 13, el techo.
H5 · Espacio requerido	Etapa 11, el costo de obra. Etapa 14, los permisos de ocupación.
H6 · Menaje y consumibles de apertura	Etapa 11, el pedido de apertura y el capital donde va sentado.

Personas y proceso

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Qué tiene que pasar todos los días, quién tiene que estar para hacerlo, y sigue funcionando el local un día que usted no está?

- POR QUÉ VA AQUÍ

Necesita el mapa de procesos de la 09a y el volumen pico de G1, porque los puestos derivados de proceso y volumen se pueden defender y los puestos elegidos por costumbre no. Necesita C4 de la Etapa 4 para las fichas de momento, y E3 y F4 para la prueba de costo primo. Produce el costo laboral con el que la Etapa 10 arma tres meses de reserva y la línea de mano de obra de preapertura, y por eso la nómina existe antes que el capital.
- QUÉ IMPLEMENTA

Lynn Shostack sobre el blueprint de servicio. Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger sobre la cadena servicio-utilidad. Danny Meyer sobre la hospitalidad como una disciplina operativa deliberada y no como un carácter.

Hoja 10a. Derivación de puestos

Trabaje desde el mapa de procesos, no desde una idea de cuánta gente suele tener un local como el suyo.

PASO DEL PROCESO (DE 09A)	ESTACIÓN	MINUTOS POR UNIDAD	UNIDADES EN EL PICO (G1)	MINUTOS REQUERIDOS EN EL PICO	PUESTOS
Armar y tostar sándwich	Línea caliente	4.5	38	171	1.0 en franja de 180 min

Hoja 10b. El armado de turnos, y la prueba de costo primo

FRANJA HORARIA	PUESTOS	HORAS	TARIFA POR HORA	EXTENDIDO

Mano de obra total, con impuestos de nómina y prestaciones

Mano de obra como porcentaje de las ventas proyectadas (G4)

Costo de alimentos ponderado por la mezcla (F4)

Costo primo real: los dos sumados

La banda objetivo que usted se comprometió a cumplir en la Etapa 6 (E3)

La diferencia, en puntos porcentuales

SI EL COSTO PRIMO REAL QUEDA FUERA DE LA BANDA

Esta es la primera vez en todo el documento en que el plan puede fallar por estructura y no por un dato. Si la suma queda por fuera, algo río arriba tiene que moverse, y las opciones reales son cinco: el precio en la Etapa 7, la mezcla del menú en la Etapa 5, la nómina de esta hoja, los horarios de operación, o la posición misma en la Etapa 2.

Lo que no es una opción: ensanchar la banda. Usted la fijó cuatro etapas antes de conocer este número, precisamente para no poder ajustarla a la nómina que quería. Una banda que se mueve para acomodar el resultado no es un objetivo, es una descripción.

Descubrir esto después de abrir es la forma normal de descubrirlo, y es la forma cara. Todo el propósito de poner esta verificación dentro de un documento de planeación es mover el descubrimiento a un punto en que todavía es gratis actuar sobre él.

Hoja 10c. Las fichas de momento

Cinco a siete momentos, no más. Estos son los puntos de la experiencia donde la promesa de C3 se cumple o se rompe en silencio. Una ficha por cada uno. La última columna es la que vuelve real la ficha: cuánto puede dar un miembro del equipo, en dinero o en producto, sin preguntarle a nadie.

EL MOMENTO	QUÉ PASA	LA SENSACIÓN (C4)	PALABRAS QUE SIRVEN	RECUPERACIÓN, Y CUÁNTO PUEDEN DAR

LAS TRES PRUEBAS	QUÉ SIGNIFICA
El ritual del equipo	Una cosa que pasa con el equipo, en cada turno, sin que usted la arranque.
El ritual del cliente	Una cosa cuya ausencia notaría un cliente habitual.
La prueba de ausencia	El empleado más nuevo entrega la sensación central un día que usted no está en el local. Córrala a propósito, ausentándose, dos veces al año, y después pregúntele a un cliente habitual en vez de preguntarle al equipo.

POR QUÉ LA PRUEBA DE AUSENCIA ESTÁ EN UN PLAN DE NEGOCIO

Hasta que no la pase, usted no tiene un negocio, tiene un empleo con inventario. Eso no es una frase motivacional, es una frase de valoración: una operación cuya calidad está atada a su asistencia no se puede vender, no se puede financiar contra ella, no se puede dejar y no se puede replicar. Cada una de esas cosas es una restricción que un prestamista y un comprador ponen en el precio. Pertenece a la Parte III porque es una pregunta de capacidad, y la capacidad en cuestión es la suya.

FRECUENCIA Derivación de puestos cuando cambie el volumen o el menú. Armado de turnos revisado cada mes contra horas reales. Fichas de momento cada trimestre. La prueba de ausencia dos veces al año, a propósito, en un día que importe.

COMPUERTA 10 · NO AVANCE HASTA QUE

Su porcentaje laboral más su costo de alimentos ponderado quedan dentro de la banda objetivo que usted fijó en la Etapa 6. Cada puesto se rastrea a un paso del proceso y a un cálculo de volumen pico. Usted tiene cinco fichas de momento, y corrió la prueba de ausencia al menos una vez y escribió qué pasó.

Lo que no pasa esta compuerta: Una nómina que empieza por "necesitamos dos personas en turno". Un porcentaje laboral que solo se revisa después de la primera quincena. Una banda ensanchada después del hecho para que quepa la nómina. Fichas de momento sin autoridad de gasto, que hacen que toda recuperación pase por usted, que es justamente lo que está tratando de arreglar.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
J1 · Puestos y horas	Etapa 11, mano de obra de preapertura. Etapa 13.
J2 · Costo laboral	Etapa 11, la reserva de tres meses. Etapa 13.
J3 · Porcentaje laboral	Etapa 13, el cuadro de mando.
J4 · Los cinco momentos	Etapa 12, lo que los canales están prometiendo.
J5 · Resultado de la prueba de ausencia	El documento del plan, y su lectura honesta de lo que posee.
J6 · Costo primo real, contra la banda	Etapa 13, y la conversación con cualquiera que ponga dinero.

Capital

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Cuánto requiere esto, para qué es, y puede usted defender cada línea?

- POR QUÉ VA AQUÍ** Necesita H1, H3 y H5 de la Etapa 9, E1 y G1 para el inventario inicial, y J1 y J2 de la Etapa 10 para la mano de obra de preapertura y para la reserva. El capital no se puede totalizar antes de que exista la nómina, y por eso esta etapa va después de Personas y no antes. Nada aquí espera por una etapa posterior.
- QUÉ IMPLEMENTA** Las categorías de costo de arranque publicadas por la Small Business Administration de Estados Unidos, incluida su distinción entre gastos de una sola vez y gastos mensuales. La Prueba de Defensa de la Hoja 11c es original de este documento.

Esta es la cifra que la mayoría de los operadores no puede defender, y es la puerta de entrada al crédito garantizado. La SBA lo dice sin rodeos: los inversionistas y los prestamistas comparan los costos esperados contra los ingresos proyectados y determinan el potencial de su negocio para generar utilidad. Las dos mitades de esa frase son cosas que usted ya construyó. Esta etapa es donde se encuentran.

Hoja 11a. El cronograma de capital

Las dos últimas columnas son el punto de toda la hoja. Una línea cuya fuente dice "estimado" no está sustentada, y es la línea por la que le van a preguntar.

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	CAN T.	COSTO UNIT.	TOTAL	FUENTE DE LA CIFRA	SE RASTREA A
Equipos	Máquina de espresso, dos grupos	1	\$7,400	\$7,400	Cotización escrita, con fecha	H1
Obra y adecuación						H3, H5
Mobiliario y accesorios						H5
Tecnología y punto de venta						H1
Licencias, permisos, honorarios profesionales						
Depósitos: arriendo y servicios						H3
Inventario inicial						E1, G1
Mano de obra y entrenamiento de preapertura						J1

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	CAN T.	COSTO UNIT.	TOTAL	FUENTE DE LA CIFRA	SE RASTREA A
Lanzamiento: marca, señalización, apertura						Fase única
Reserva de capital de trabajo						14, abajo
Contingencia, como porcentaje declarado						

Un cronograma de capital que nombra un proveedor por cada línea, desde el equipo más grande hasta las bolsas de pegante para la baldosa, no es minuciosidad por deporte. Es la diferencia entre un número que el lector tiene que creerle y un número que el lector puede verificar. Trate la columna de fuente como obligatoria, no como un detalle.

DOS PRESUPUESTOS DE MERCADEO, NO UNO

El gasto de lanzamiento antes de abrir es una línea de capital y va en este cronograma. El presupuesto mensual de canales es un costo de operación, se dimensiona en la Etapa 12 y lo lee la Etapa 13. Son dos números distintos en dos estados financieros distintos, y juntarlos en uno solo es la manera más común de inflar el capital requerido y de dejar la operación sin presupuesto de mercadeo al mismo tiempo.

Hoja 11b. La reserva de capital de trabajo

La reserva no es una sensación sobre cuánto se demoran las cosas. Son tres meses del dinero que el negocio gasta antes de tener clientes: mano de obra directa, inventario inicial y de reposición, y los costos fijos de operación que corren entre y no entre nadie. Tres meses es el piso convencional. Construya más si la obra o los permisos del mercado local se alargan, y dígalos.

LA RESERVA	MENSUAL	POR 3
Mano de obra directa, con impuestos y prestaciones (J2)		
Inventario al volumen proyectado (E1 y G1)		
Costo fijo de operación: arriendo, servicios, seguros, software, deuda (I3)		
Reserva de capital de trabajo		

Calcular la reserva así, y no a partir de una fecha esperada de punto de equilibrio, es lo que mantiene la secuencia corriendo en una sola dirección. Nada de esta etapa espera por la Etapa 13.

Contingencia, como porcentaje declarado, y la razón de ese número

Una contingencia de "más o menos diez por ciento" es un número redondo que está parado en el lugar de un juicio. Declare para qué es: las dos líneas con más probabilidad de desbordarse y por cuánto. La obra y los permisos son las respuestas habituales, y son habituales porque dependen del calendario de otras personas.

Hoja 11d. El pedido de apertura

El primer pedido de compra, con ítems. La mayoría de los planes lo cargan como un bulto llamado inventario de apertura con una cifra redonda al lado, que es una adivinanza sentada dentro de una cifra de capital que por lo demás está sustentada línea por línea. Usted ya tiene con qué dimensionarlo: la lista de compras de la 06f, el volumen de la Etapa 8 y los plazos de entrega de la 06e.

ÍTEM	CANTIDAD	COSTO UNIT	EXTENDIDO	PROVEEDOR	FECHA DE ENTREGA
Pecho de res	96	4.32	414.72	Amplia	04 ene

ÍTEM	CANTIDAD	COSTO UNIT	EXTENDIDO	PROVEEDOR	FECHA DE ENTREGA

Este es un pedido que usted podría enviar. Si no lo es, la cifra de capital en la que va sentado tampoco está terminada.

Hoja 11c. La prueba de defensa

Tome sus cinco líneas más grandes. Para cada una, responda tres preguntas como si ya estuviera sentado del otro lado del escritorio.

LA LÍNEA	QUÉ DOCUMENTO PRUEBA ESTE NÚMERO	QUIÉN LO ENTREGÓ	FECHA DEL DOCUMENTO

Cualquier línea cuya prueba sea "lo busqué en internet" recibe una cotización escrita antes de que el plan salga de sus manos. Y cualquier cotización de más de noventa días no es una cotización, es el recuerdo de un precio.

FRECUENCIA Se construye una vez. Refresque cada cotización cada 90 días mientras esté levantando capital o pidiendo crédito. Vuelva a correr el cronograma completo si el menú o el volumen cambian de forma importante, porque los dos lo alimentan.

COMPUERTA 11 · NO AVANCE HASTA QUE

Cada línea se rastrea a una etapa anterior o a una cotización fechada de un tercero. Su contingencia es un porcentaje declarado con una razón declarada. Su reserva de capital de trabajo son tres meses de mano de obra, inventario y costo fijo, calculados y no supuestos.

Lo que no pasa esta compuerta: Una línea sin fuente, que es por la que pregunta el prestamista. Una contingencia de número redondo. Una reserva fijada en seis meses porque seis es un número cómodo. Un cronograma que omite el equipo aplazable en vez de mostrarlo como fase dos.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
I1 · Capital total requerido	Etapa 13, el retorno y todo lo que se mide contra el.
I2 · Total de una sola vez	Etapa 13, depreciacion y balance.
I3 · Costo fijo mensual	Etapa 13, el equilibrio. El cuadro de mando, semanal.
I4 · Reserva de capital de trabajo	Etapa 13, la caminata mes a mes.
I5 · Porcentaje de contingencia	Etapa 13, el capital en riesgo.
I6 · El pedido de apertura	El primer pedido que envia, y el inventario de apertura dentro de I2.

Mercado y medición

ETAPAS 12 y 13

Las once etapas anteriores produjeron un negocio defendible. Esta parte lo hace reconocible y después lo pone a medirse. La marca va aquí porque aquí ya hay algo que expresar, y la medición va al final porque solo se puede medir lo que ya está decidido.

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA PARTE

¿Cómo se entera de esto la gente que usted nombró, y cómo sabe usted cada mes si está funcionando?

Salida al mercado

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Cómo se enteran de que esto existe las personas nombradas en C1, y con qué se encuentran cuando lo hacen?

POR QUÉ ESTA ES LA ETAPA 11 Y NO LA ETAPA 1

Este es el único orden en que la secuencia puede correr, y esta etapa es donde esa afirmación es verdadera o está vacía.

Aquí la marca no es un detalle posterior. Es la materialización de diez decisiones que ya están sustentadas. Una marca construida antes de la Etapa 1 es una suposición sobre una posición que usted no había elegido. Una marca construida aquí es la expresión de una posición que puede defender, una promesa que puede cumplir, a un precio que funciona, en un local que la puede producir, operado por gente que de verdad está ahí ese día.

Sostenga la distinción entre las dos disciplinas, porque juntarlas es la manera de hacer mal las dos. La estrategia es el cuerpo medible del negocio: a quién atiende, qué ofrece, cómo gana, qué puede contar. La marca es la dimensión sentida alineada a ese cuerpo, la parte que una hoja de cálculo no sostiene y un cliente no olvida. Las etapas 1 a 10 son estrategia. Esta etapa es donde la marca ejecuta. Ninguna reemplaza a la otra, y un negocio que tiene una sin la otra es olvidable o es insolvente.

POR QUÉ VA AQUÍ Necesita A2, B3, B4, B5, B6, C1, C2, C3, C4, F3 y J4. Más insumos que cualquier otra etapa, que es el argumento de su posición enunciado como lista de dependencias.

QUÉ IMPLEMENTA Ries y Trout sobre posicionamiento. Griffin y Hauser sobre la voz del cliente. Mapeo de puntos de contacto y de recorrido del cliente, que esta etapa insiste en que incluya los canales físicos y humanos y no solo los digitales.

Hoja 12a. El banco de voz

Veinticinco frases textuales, construidas a partir de las cinco de B4 y recogidas durante un mes. Ordenadas en tres columnas, porque las tres hacen trabajos distintos: lo que temen le dice qué quitar, lo que quieren le dice qué prometer, y sus frases exactas son las palabras que usan sus textos. Sus textos usan el lenguaje de ellos, no el suyo. Aquí una paráfrasis no sirve de nada, y por eso B4 pedía frases completas.

LO QUE TEMEN	LO QUE QUIEREN	SUS FRASES EXACTAS

LO QUE TEMEN	LO QUE QUIEREN	SUS FRASES EXACTAS

La necesidad que nadie dice en voz alta

Cinco palabras que siempre vamos a usar

Cinco palabras que nunca vamos a usar

Hoja 12b. La auditoría de canales

Todo canal que cruza un cliente, no solo los que tienen tablero. La fachada es un canal. Una persona del equipo en el salón es un canal. El teléfono es un canal, y normalmente es el de peor desempeño en todo el local porque nadie es dueño de él. Califique cada uno contra la sensación de C4.

CANAL	FASE	ENTREGA C4, 1 A 10	ALCANCE A/M/B	EL ARREGLO	RESPONSAB LE	PARA
<i>Fachada y señalización</i>	<i>Antes</i>					
<i>Fichas y reseñas</i>	<i>Antes</i>					
<i>El teléfono</i>	<i>Antes</i>					
<i>Redes sociales</i>	<i>Antes</i>					
<i>La carta misma</i>	<i>Durante</i>					
<i>El equipo en el salón</i>	<i>Durante</i>					
<i>El salón, el sonido y la luz</i>	<i>Durante</i>					
<i>Empaque y para llevar</i>	<i>Durante</i>					
<i>El pago y la salida</i>	<i>Durante</i>					
<i>Seguimiento y correo</i>	<i>Después</i>					
<i>Voz a voz y referidos</i>	<i>Después</i>					
<i>Alianzas</i>	<i>Después</i>					

Arregle primero el peor puntaje con el mayor alcance. No el puntaje más bajo, y no el arreglo más fácil. Un canal con 3 que casi nadie cruza le cuesta menos que un canal con 6 que cruza todo el mundo.

Hoja 12c. El plan de canales con presupuesto

Todo canal que recibe dinero recibe una métrica de la que responde. Un canal sin métrica no es un canal, es una costumbre con una factura adjunta.

CANAL	PRESUPUESTO MENSUAL	LA ÚNICA MÉTRICA DE LA QUE RESPONDE	OBJETIVO	SE REvisa

CANAL	PRESUPUESTO MENSUAL	LA ÚNICA MÉTRICA DE LA QUE RESPONDE	OBJETIVO	SE REVISAR

EL PRESUPUESTO MENSUAL Y EL DE LANZAMIENTO SON DOS NÚMEROS

El total de esta hoja es el presupuesto mensual de canales. Es un costo de operación, reconcilia contra I3 y la Etapa 13 lo lee como tal. Llévelo adelante como K4.

El gasto de lanzamiento antes de abrir es otra cosa: es una línea de capital y ya está en el cronograma de la Etapa 11. Si usted los suma en un solo número, infla el capital requerido y deja la operación sin presupuesto de mercadeo al mismo tiempo.

Hoja 12d. El brief de identidad

Una página. Este es el entregable de esta etapa, y no es un logo. Un logo encargado sin este brief es una decoración que alguien eligió porque le gustó. Un logo encargado con él es una instrucción con once etapas de evidencia detrás. Si usted trabaja con un diseñador, esta página es lo que le entrega y lo único contra lo cual le deberían pedir que apruebe.

LA LÍNEA DEL BRIEF	QUÉ VA ADENTRO	FUENTE
<i>La categoría</i>		A1
<i>Por qué un cliente nos elige</i>		A2
<i>A quién atendemos, y a quién rechazamos</i>		C1, C2
<i>La promesa</i>		C3
<i>La sensación</i>		C4
<i>Palabras que siempre usamos, palabras que nunca usamos</i>		K1
<i>Las cinco cosas que nos negamos a hacer</i>		C2
<i>Cómo no debe verse esto nunca, y por qué</i>		
<i>Los canales en los que tiene que funcionar primero</i>		K2, K3

LA PRUEBA DEL BRIEF

Lea el brief de vuelta y encuentre cada adjetivo. Para cada uno, nombre la hoja de trabajo de la que salió. Un adjetivo que no se puede rastrear a C3, C4 o al banco de voz es su gusto entrando al documento sin anunciarse. Su gusto está permitido, y debería estar etiquetado como suyo en vez de presentarse como un hallazgo.

FRECUENCIA

Auditoría de canales cada trimestre. Banco de voz refrescado cada año, y después de cualquier cambio en a quién atiende. El plan se revisa contra sus métricas cada mes.

COMPUERTA 12 · NO AVANCE HASTA QUE

Cada canal tiene un responsable y una fecha. Su canal de peor puntaje y mayor alcance es el que se está arreglando primero. Su brief de identidad es una página y cada línea se rastrea a un código del registro.

Lo que no pasa esta compuerta: Un brief de marca con un adjetivo que usted no puede rastrear. Un plan de canales con gasto y sin métrica. Arreglar el canal más fácil en vez del más costoso. Empezar esta etapa antes de terminar la Etapa 7, lo que significa prometer algo a un precio que no funciona.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
K1 · Banco de voz	El documento del plan, y cada palabra que publique.
K2 · Puntajes de canales	Etapa 13, eficiencia del gasto de mercadeo.
K3 · El primer arreglo	Etapa 13, lo único que está midiendo este trimestre.
K4 · Presupuesto mensual de canales	Etapa 13, el modelo. Reconcilia contra I3.
K5 · Brief de identidad	Su diseñador. Esto es con lo que construye.

El modelo

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Cómo se ve esto en cinco años, y cuáles son los números que hay que leer cada mes para saber si está funcionando?

- POR QUÉ VA AQUÍ

Consume más códigos que cualquier otra etapa y casi no origina ninguno. Ese es el punto. Si esta etapa necesita un número que todavía no se ha producido, es que se saltó una etapa, y el modelo le va a decir cuál.
- QUÉ IMPLEMENTA

Práctica estándar de estados financieros, punto de equilibrio y presupuesto de capital. Kaplan y Norton sobre el cuadro de mando integral, por el principio de que una cifra financiera es un indicador rezagado y necesita indicadores adelantados al lado. Las dos verificaciones de la Hoja 13c y la prueba del uso alternativo de la Hoja 13f son originales de este documento.

Esta etapa hace tres trabajos. El modelo se construye una vez al año y lo lee un prestamista. El cuadro de mando lo lee el operador todos los meses, y es la parte que decide si el negocio se conduce o solamente se reporta. La última hoja convierte a los dos en la decisión que el operador de verdad tiene enfrente, que no es si el negocio funciona sino si esto es lo mejor que puede hacer con el dinero.

Hoja 13a. Los once componentes, y de dónde viene cada uno

Un modelo financiero de restaurante son once componentes enlazados, no una hoja de cálculo de suposiciones. A cada uno lo alimenta una etapa ya terminada. Cualquier componente sin fuente es una suposición y tiene que quedar etiquetado como tal en la cara del modelo, donde el lector lo vea.

#	COMPONENTE	QUÉ CONTIENE	LO ALIMENTA
1	Armado de ingresos	Unidades por línea por mes, precio por unidad, ingresos por línea, estacionalidad aplicada, y después años dos a cinco a una tasa de crecimiento declarada	D1, F1, G1, G2, G6
2	Costo de ventas	Costo de materia prima por unidad por línea por unidades, escalado a una tasa de inflación declarada	E1, G1
3	Mano de obra directa	Personal por estación, salario, impuestos de nómina y prestaciones como factor declarado, mensual y anual	J1, J2
4	Gastos de administración y ventas	Arriendo, servicios, seguros, aseo, insumos, teléfono e internet, software, contabilidad, mercadeo, cada uno mensual y después anual con escalamiento	I3, K4
5	Cuadro de depreciación	Cada clase de activo a costo, vida útil, cargo anual, llevado a cinco años	H1, I2
6	Cuadro de inversión	Activos fijos, intangibles y licencias, más la reserva de capital de trabajo, sumando el requerimiento de capital	I1, I2, I4
7	Punto de equilibrio ponderado	Por ítem: precio, costo variable, margen de contribución, mezcla del menú, margen ponderado, y después costo fijo dividido entre el margen ponderado	E1, F1, F2, I3

#	COMPONENTE	QUÉ CONTIENE	LO ALIMENTA
8	Estado de resultados	Ingresos, costo de producción, utilidad bruta, gastos de operación, utilidad operativa, impuesto, utilidad neta, cinco años	Componentes 1 a 5
9	Balance general	Caja, cuentas por cobrar, inventario, activos fijos netos de depreciación, cuentas por pagar, impuesto por pagar, deuda, patrimonio, cinco años	Componentes 5, 6, 8
10	Flujo de caja	Utilidad operativa, se devuelve la depreciación, menos impuesto, menos la inversión del año cero, flujo neto por año	Componentes 5, 6, 8
11	Pruebas de retorno y razones	Valor presente neto a una tasa de descuento declarada, tasa interna de retorno, periodo de recuperación, razón corriente, apalancamiento, retorno sobre activos y sobre patrimonio, EBITDA y margen EBITDA	Componentes 9, 10

DOS TASAS QUE SE DECLARAN, NUNCA SE ENTIERRAN

Una tasa de crecimiento de ingresos y una tasa de inflación de costos manejan los años dos a cinco de todos los componentes de arriba. Son suposiciones, no derivaciones. Póngalas en dos celdas rotuladas al inicio del modelo, donde un lector las encuentre en cinco segundos, y nunca las escriba dentro de una fórmula. Un modelo cuya tasa de crecimiento no se puede encontrar y cambiar en un solo lugar es un modelo que nadie va a poner a prueba, empezando por su autor.

Y una advertencia aritmética: crecimiento de volumen y aumento de precio son dos suposiciones separadas. Si usted usa una sola tasa para ambos y además escala los costos con la inflación, el modelo convierte en silencio un negocio real en una pérdida. Decláre las dos por separado.

EL LIBRO DE TRABAJO QUE ACOMPAÑA ESTA ETAPA

Nadie construye un modelo de cinco años en papel, así que esta etapa viene con uno. El Modelo Financiero del Plano del Observador es un libro de trece hojas que carga los once componentes de arriba, ya enlazados, más el cuadro de mando y el cierre mensual. Cada celda sombreada es un insumo para reemplazar. Todo lo demás es fórmula, incluidas las dos verificaciones de abajo, que reportan PASA o FALLA por su cuenta.

Abre con un ejemplo trabajado de un restaurante independiente de 56 puestos, para que la cadena se pueda ver funcionando antes de sobrescribirla. Ese ejemplo es inventado. Reemplace cada celda sombreada con números reales de las etapas anteriores y los once componentes se recalculan juntos.

Hoja 13b. El punto de equilibrio ponderado

Este es el componente que conviene hacer a mano, porque se recalcula cada vez que se mueve un precio o un costo. Un punto de equilibrio de un solo producto es simple y está equivocado para un restaurante: los ítems cargan márgenes distintos y la mezcla decide el resultado.

ÍTEM	UNIDADES	PRECIO (F1)	COSTO VARIABLE (E1)	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	MEZCLA %	MC PONDERADO
Hamburguesa clásica	412	\$19.00	\$5.10	\$13.90	18%	\$2.50

ÍTEM	UNIDADES	PRECIO (F1)	COSTO VARIABLE (E1)	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	MEZCLA %	MC PONDERADO

Margen de contribución ponderado, sumado en todos los ítems

Costo fijo total del periodo, de I3

Unidades de equilibrio: costo fijo entre margen de contribución ponderado

Punto de equilibrio en cubiertos, y en ingresos

El mes en que se espera cruzarlo

Hoja 13c. Las dos verificaciones

Cuatro minutos. Son la diferencia entre un modelo y un cuento, y atrapan los dos defectos que un evaluador encuentra más rápido.

VERIFICACIÓN UNO	MARGEN DE SEGURIDAD
El cálculo	Unidades proyectadas (G2) menos unidades de equilibrio, dividido entre unidades proyectadas, en porcentaje.
La disciplina	Declare el mínimo antes de calcular la respuesta. Escríbalo primero. Por debajo de 15 por ciento en el primer año, el plan no tiene tolerancia para equivocarse un poco, y todo plan se equivoca un poco.
Qué atrapa	Una proyección que técnicamente supera el punto de equilibrio y por eso parece aprobada, mientras se queda tan cerca de él que un mes lento, una falla de equipo o la apertura de un competidor hundien el año. Un plan que proyecta 61,200 cubiertos contra un equilibrio de 61,050 tiene un margen de seguridad de 0.2 por ciento. Se lee como aprobado y es una moneda al aire.

VERIFICACIÓN DOS	RECONCILIACIÓN
El cálculo	El costo fijo del componente de punto de equilibrio tiene que ser igual al costo fijo del estado de resultados, al dólar, y los dos tienen que cubrir el mismo número de meses que la línea de ingresos.
La disciplina	Ponga los dos números lado a lado en una sola hoja de papel. No en dos pestañas.
Qué atrapa	Un libro de trabajo cuyos propios componentes no concuerdan. Es el defecto más común en un modelo por lo demás competente, porque los dos componentes se construyen con semanas de diferencia y nunca se leen juntos. También es lo que pasa cuando un plan abre en el mes cuatro pero anualiza doce meses de costo fijo contra nueve meses de ingresos, lo que vuelve no comparables el equilibrio reportado y los ingresos reportados.

Hoja 13d. El cuadro de mando

El modelo se lee una vez al año. El cuadro de mando se lee todos los meses, y es lo que convierte una proyección en una forma de dirigir el negocio. Cuatro perspectivas, porque un negocio que solo mide dinero se entera demasiado tarde. Cada línea carga una fórmula, un objetivo, un piso, un techo, una cadencia y un nombre.

PERSPECTIVA	QUÉ MIDE	FÓRMULA	OBJETIVO	PISO	TECHO	CADA	RESPONSABLE
Financiera	Costo primo	(Alimentos usados + mano de obra) / ventas	58%	55%	62%	Semana	
Financiera	Margen de seguridad	(Real - equilibrio) / real				Mes	
Financiera	Caja contra reserva	Caja disponible / costo fijo mensual				Semana	
Cliente	Cubiertos	Conteo por franja				Día	

PERSPECTIVA	QUÉ MIDE	FÓRMULA	OBJETIVO	PISO	TECHO	CADA	RESPONSABLE
Cliente	Cuenta promedio	Ventas / cubiertos				Semana	
Cliente	Tasa de repetición	Huéspedes que vuelven / total				Mes	
Cliente	Calificación y tasa de respuesta	Reseñas respondidas / recibidas				Semana	
Proceso	Costo de alimentos teórico contra real	Mezcla costeadada % menos real %				Mes	
Proceso	Tasa de aprobación de porciones	Ítems dentro de especificación / probados				Semana	
Proceso	Tiempo de tiquete en el pico	Minutos promedio, franja pico				Día	
Personas	Rotación	Salidas / personal promedio				Trimestre	
Personas	Resultado de la prueba de ausencia	Pasa o falla, registrado				Semestr e	

El piso y el techo importan tanto como el objetivo. Un número con solo objetivo produce una discusión cada mes sobre si está lo bastante cerca. Un número con piso y techo produce una acción: dentro de la banda, se deja quieto; fuera de ella, el responsable nombrado en la última columna tiene algo que hacer antes de la siguiente lectura.

Hoja 13e. El cierre mensual

Noventa minutos, la misma mañana todos los meses. Esta es la rutina que convierte el cuadro de mando en un cuadro de mando y no en una página dentro de una carpeta.

PASO	QUÉ PASA
1. Contar	Inventario final contado, no estimado. Alimentos usados es igual a inicial más compras menos final.
2. Registrar	Reales anotados al lado del plan en cada línea del cuadro de mando. La variación en dólares y en puntos, nunca solo en porcentaje.
3. Explicar las tres variaciones más grandes	Tres, no todas. Cada una recibe una causa escrita en una frase y clasificada: mal preciado, mal porcionado, mal comprado, o se vendió una mezcla distinta de la planeada.
4. Recalcular el punto de equilibrio	Si algún precio o algún costo unitario se movió durante el mes, la Hoja 13b se corre otra vez y el margen de seguridad se vuelve a declarar.
5. Decidir una cosa	Una acción, con un nombre y una fecha, llevada al cierre del mes siguiente y cerrada ahí. Un cierre que no produce una acción es un reporte.
6. Cada trimestre, dos más	La apuesta dirigida del trimestre, elegida hacia la posición de A2 y no hacia los ingresos solos, y la única cosa que se va a recortar. Después se vuelve a leer la Etapa 2.

PARA QUÉ SIRVE REALMENTE EL CIERRE

Sin ítems costeadados, un costo de alimentos por encima del objetivo tiene cien causas posibles y ninguna manera de reducirlas. Con ellos, el mes le dice al operador cuál de cuatro cosas pasó: el precio está mal, el plato que sale del pase no es el plato que se costó, la compra estuvo mal, o la mezcla se movió. Esos son cuatro problemas distintos con cuatro remedios distintos, y distinguirlos es todo el retorno de la Parte II.

Hoja 13f. El retorno, y lo que se deja de ganar

Todo lo de arriba le dice si el negocio funciona. Esta hoja le dice si vale la pena hacerlo, que es una pregunta distinta y es la que de verdad está haciendo quien pone el dinero.

Primero, el cuadro de gastos de operación. Anual, cada línea. El costo de ventas y la mano de obra vienen de las Etapas 6 y 9. Las líneas fijas vienen de la Etapa 11 y de la Etapa 12. Lo que queda es el grupo que la mayoría de los planes pierde, y está listado aquí porque dejarlo afuera es la manera en que un plan produce un resultado que nunca llega. Si un peso sale del negocio en un mes normal, está en este cuadro o el cuadro está mal.

LÍNEA	ANUAL	FUENTE O CÓDIGO DEL REGISTRO
Costo de ventas		E1 por mezcla, al volumen de G2
Mano de obra, con impuestos de nómina y prestaciones		J2
Arriendo, servicios, seguros, software, servicio de deuda		I3
Mercadeo y gasto de canales		K4
Desechables, papel y utensilios		Facturas
Procesamiento de tarjetas y cargos bancarios		Tarifa del extracto
Aseo, residuos, lencería y uniformes		Contratos, H3
Alimentación del personal y cortesías		Política, costead a E1
Reparaciones y mantenimiento por encima de la reserva		Estimado
Honorarios profesionales: contabilidad, legal		Cartas de servicio
Licencias, permisos y renovaciones		Autoridad que las expide

Después el resultado del año uno, y qué deja afuera. Un resultado que incluye calladamente el salario del propio dueño es un número distinto de uno que no lo incluye, y el plan tiene que decir cuál de los dos es.

Ingresos, de G4

Menos costo de ventas, menos mano de obra, menos gasto de operación

Resultado operativo, año uno

Resultado operativo como porcentaje de los ingresos

Qué excluye esta cifra: depreciación, intereses e impuestos

¿Está el salario del dueño dentro de la mano de obra, sí o no?

Después cinco años, sobre las dos suposiciones que separó en 13a. El volumen y el precio son dos decisiones distintas, y componer una sola tasa para las dos es la manera en que un modelo convierte calladamente un negocio real en una pérdida.

Crecimiento anual de volumen, años dos a cinco, y por qué esa tasa

Aumento anual de precio, años dos a cinco, y por qué esa tasa

AÑO	UNIDADES	INGRESOS	RESULTADO OPERATIVO	MARGEN
Año 1				
Año 2				
Año 3				
Año 4				
Año 5				

Después cuatro cifras. Cada una tiene que poder defenderse ante la persona que la va a pedir, que es quien presta el dinero. Recuperación: meses desde la apertura hasta que el resultado acumulado iguale el capital

Retorno sobre el capital invertido, año uno: resultado dividido entre I1

Retorno sobre el capital invertido, año cinco

Tasa interna de retorno a cinco años, y la suposición terminal detrás de ella

Tasa de descuento, y la razón de esa tasa, escrita con la palabra porque

Valor presente neto a esa tasa

Una tasa interna de retorno sin suposición terminal es aritmética sin una frase, y una tasa de descuento copiada de un libro no es una tasa. Escriba la razón en la línea. Si no se puede escribir, la cifra de abajo no significa nada.

Por último, la alternativa. Nombre qué hace ese mismo capital en su siguiente mejor uso, con su tasa y su fuente, y declare el margen entre eso y este plan.

EL SIGUIENTE MEJOR USO DEL MISMO DINERO	SU TASA	FUENTE DE ESA TASA	MARGEN FRENTE A ESTE PLAN
<i>Fondo del mercado monetario del Tesoro, en vez de esto</i>		<i>Ficha del fondo, con fecha</i>	

POR QUÉ LA ALTERNATIVA ESTÁ EN LA PÁGINA

Un retorno reportado solo no es una decisión, es una descripción. El capital de este plan tiene otros usos, cada uno con su tasa, y un operador que no puede nombrar el siguiente mejor uso no ha elegido este negocio sobre nada. Solo ha estado de acuerdo consigo mismo. Nombrarlo hace dos cosas: le pone un piso a lo que cuenta como resultado aceptable, y le dice al operador qué está dejando de ganar, que es la parte que nadie escribe. Si gana la alternativa, este documento hizo su trabajo y la respuesta es no.

FRECUENCIA

El modelo se reconstruye cada año y cuando el menú o la capacidad cambien de forma importante. El punto de equilibrio se recalcula con cada cambio de precio o de costo. El cuadro de mando se lee en la cadencia propia de cada línea. El cierre, la misma mañana todos los meses.

COMPUERTA 13 · NO AVANCE HASTA QUE

Cada componente nombra su fuente o está etiquetado como suposición. El margen de seguridad está por encima del mínimo declarado antes de calcularlo. El costo fijo del punto de equilibrio reconcilia con el estado de resultados, al dólar, sobre los mismos meses. Cada línea del cuadro de mando tiene una fórmula, una banda y un nombre. El resultado operativo, los cinco años, la recuperación, los dos retornos, la tasa interna de retorno y el valor presente neto están todos calculados, la tasa de descuento tiene una razón escrita con la palabra porque, y el siguiente mejor uso del mismo capital está nombrado con su tasa.

Lo que no pasa esta compuerta: Un modelo que falla la reconciliación, que no es un modelo. Un margen de seguridad calculado primero y un mínimo elegido después para que cuadre. Un cuadro de mando con objetivos pero sin pisos ni techos, que produce discusiones mensuales en vez de decisiones mensuales. Un cierre que termina sin una acción nombrada. Un retorno sin una alternativa al lado, que es un número sin nada frente a lo cual ser mejor.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
L1 · Punto de equilibrio, en unidades y fecha	El documento del plan, Sección 12.
L2 · Margen de seguridad	El documento del plan, y la primera pregunta que debe esperar.
L3 · El cuadro de mando, con bandas y responsables	Todos los meses de aquí en adelante. En esto se convierte el documento.
L4 · El registro del cierre mensual	La evidencia de que el plan se está corriendo y no archivando.
M1 · Cuadro anual de gastos de operación	El documento del plan, y cada mes del cierre.
M2 · Resultado operativo y margen, año uno	El documento del plan. Es la línea que el lector busca primero.
M3 · Proyección a cinco años, sobre las dos suposiciones	El documento del plan, y la conversación sobre el año tres.
M4 · Periodo de recuperación	El prestamista, y su propia decisión sobre los cinco años.
M5 · Retorno sobre el capital, año uno y año cinco	El documento del plan, y quien compare esto con otro uso.
M6 · Tasa interna de retorno, cinco años	El prestamista. Espere que le cuestionen la suposición terminal.
M7 · Valor presente neto, con la tasa y su razón	El documento del plan, y la razón por la que la tasa es esa.
M8 · El uso alternativo, y el margen frente a él	La decisión misma. Si gana la alternativa, la respuesta es no.

PARTE V

Constitución

ETAPAS 14

Qué es el negocio, legalmente, quién dice que puede operar, y qué debe, a quién y cuándo. Una etapa, y va de último porque la forma societaria depende de la estructura de capital y del personal, que usted derivó en la Parte III.

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA PARTE

¿Qué es esto, legalmente, y qué debe?

Legal y constitución

LA PREGUNTA QUE RESPONDE ESTA ETAPA

¿Qué es este negocio, legalmente, quién dice que puede operar, y qué debe, a quién y cuándo?

POR QUÉ VA AQUÍ La forma societaria depende de la estructura de capital de la Etapa 11 y del personal de la Etapa 10. Las licencias dependen del menú de la Etapa 5 y de los servicios de la Etapa 8. Elegir la figura primero es elegirla a ciegas, que es como un operador vuelve a constituir una empresa que ya registró.

QUÉ IMPLEMENTA La guía de la SBA sobre estructura, registro y licencias, y práctica estándar de seguros comerciales. El calendario de cumplimiento de la Hoja 14f y la derivación de la lista de permisos a partir del menú y de los servicios son originales de este documento.

EL ANTIPATRON · ESTO NO ES ASESORÍA LEGAL, Y NO PRETENDE SERLO

Ninguna página de este documento puede decirle qué forma societaria elegir ni qué exige su jurisdicción, y cualquier página que lo afirmara estaría equivocada en alguna parte. Lo que hace esta etapa es convertir la pregunta en un inventario: qué preguntar, qué autoridad responde cada cosa, y qué cifra traer de vuelta. Un operador que entra a la oficina de un abogado con esta etapa llena paga una hora en vez de tres, y no descubre nada en la inspección.

Hoja 14a. La forma societaria

La elección, escrita contra dos cosas que usted ya derivó y no contra lo que hizo otra persona.

Quién aporta capital, y en qué proporción (de I1)

Si alguien aporta trabajo en vez de dinero

Empleados en el año uno (de J1)

Si viene dinero de terceros más adelante, y cuándo

La figura elegida, y la razón, escrita con la palabra porque adentro

Una figura elegida porque un amigo tiene esa no es una razón. La razón tiene que nombrar la estructura de capital o el personal, porque son las dos cosas de las que realmente depende la elección.

Hoja 14b. Registros e identificadores

La columna del tiempo de trámite es la que importa. Estos corren en paralelo con la obra o corren después de ella, y la diferencia son semanas de arriendo con el local cerrado.

REGISTRO	AUTORIDAD	COSTO	TRÁMITE	LISTO
<i>Constitución</i>	<i>Estado</i>			
<i>Identificador tributario federal</i>	<i>Federal</i>			
<i>Registro de impuesto a las ventas</i>	<i>Estado</i>			
<i>Registro municipal</i>	<i>Ciudad o condado</i>			

REGISTRO	AUTORIDAD	COSTO	TRÁMITE	LISTO
<i>Agente registrado</i>	<i>Agente comercial</i>			

Hoja 14c. Licencias y permisos

Los determina lo que el negocio realmente hace, que este documento ya sabe. El código del registro en la última columna es de dónde sale la exigencia, así que no se puede olvidar un permiso salvo que se haya olvidado también lo que lo dispara.

LICENCIA O PERMISO	AUTORIDAD	COSTO	TRÁMITE	RENUEVA	LO DISPARA
<i>Licencia de alimentos</i>				<i>Anual</i>	<i>D1</i>
<i>Licencia de licores</i>					<i>D1</i>
<i>Trampa de grasa</i>					<i>H3</i>
<i>Extinción de campana</i>					<i>H3</i>
<i>Permiso de ocupación</i>					<i>H5</i>
<i>Mesas en andén o terraza</i>					<i>H5</i>
<i>Música o espectáculo</i>					<i>K4</i>

Un permiso sin fecha de renovación es un permiso que se vence, y se vence el día en que alguien del municipio está parado en su salón.

Hoja 14d. Seguros

El total de primas entra al costo fijo mensual de l3. Si una prima se mueve, se mueve el modelo, así que esta hoja no está terminada hasta que la Etapa 13 esté de acuerdo con ella.

COBERTURA	QUÉ CUBRE	ASEGURADORA	PRIMA ANUAL
<i>Responsabilidad civil</i>			
<i>Daños y contenido</i>			
<i>Riesgos laborales</i>	<i>Contra el personal de J1</i>		
<i>Responsabilidad por licor</i>	<i>Si el menú lo lleva</i>		
<i>Interrupción de negocio</i>			
<i>La que exige el arriendo</i>			

Hoja 14e. Los contratos

La última columna es el punto de la hoja. Un operador que no puede decir la fecha de preaviso de su propio arriendo no controla su mayor costo fijo.

CONTRATO	CONTRAPARTE	PLAZO	PREAVISO O RENOVACIÓN	LA CLÁUSULA QUE MENOS QUERRÍA DESCUBRIR
Arriendo				
Términos con proveedores				
Punto de venta y software				
Laborales y contratistas				
Socios o accionistas				

Hoja 14g. La disciplina de pedidos

Quién pide qué, a quién, qué día, y con cuántos días de cobertura detrás. Va al lado del calendario de cumplimiento porque es la misma clase de cosa: una obligación que vuelve, con un nombre al lado. Los días de seguridad son la única columna que usted decide en vez de consultar, y son la diferencia entre quedarse sin producto un sábado y cargar dinero en un cuarto frío.

QUÉ	PROVEEDOR	DÍA DE PEDIDO	DÍA DE ENTREGA	PLAZO	SEGURIDAD	RESPONSABLE
Proteína y verdura	Amplia	Domingo	Martes	2	3	Dueño

Un nivel par es el consumo por día multiplicado por los días entre entregas, más el plazo de entrega, más los días de seguridad. Cuento el día del pedido, reste lo que hay en el anaquel, y la diferencia es el pedido. Esa es toda la aritmética, y por eso había que registrar el plazo de entrega en la 06e.

Hoja 14f. El calendario de cumplimiento

Todas las obligaciones de arriba, en una página, con cadencia, próxima fecha y un nombre. Es la única salida de esta etapa que se lee después de terminar el plan, y se lee cada mes al lado del cuadro de mando de la Etapa 13.

OBLIGACIÓN	CADENCIA	PRÓXIMA FECHA	RESPONSABLE	ÚLTIMA VEZ
Renovación de la licencia de alimentos	Anual			

OBLIGACIÓN	CADENCIA	PRÓXIMA FECHA	RESPONSABLE	ÚLTIMA VEZ

POR QUÉ ESTA ETAPA ESTÁ EN UN PLAN DE NEGOCIO

Porque el plan termina y el negocio no. Un documento que lleva a un operador de una posición a un modelo financiable y lo deja con un negocio sin constituir se detuvo un paso antes de lo que él realmente necesitaba. Esta etapa se agregó porque un operador lo dijo, con esas palabras, después de recorrer el método: lo llevaba a todas partes menos al punto en que podía abrir la puerta legalmente.

FRECUENCIA

Se arma una vez, antes de abrir. El calendario se lee cada mes con el cuadro de mando. La etapa completa se vuelve a correr cuando cambian de forma importante el menú, el local o el personal, porque cada uno de esos cambia lo que se exige.

COMPUERTA 14 · NO AVANCE HASTA QUE

La forma societaria está elegida con una razón escrita que nombra la estructura de capital y el personal. Cada registro, licencia y permiso lleva su autoridad, su costo y su tiempo de trámite. El cuadro de seguros lleva cobertura y prima, y la prima reconcilia con I3. Cada contrato lleva su fecha de preaviso. El calendario de cumplimiento tiene fecha y nombre en cada línea.

Lo que no pasa esta compuerta: Una figura elegida porque alguien más la tiene. Una lista de permisos copiada de otra ciudad. Un costo sin autoridad nombrada. Un tiempo de trámite en blanco, que es como una obra termina antes que la licencia. Seguros cotizados y nunca reconciliados con el modelo. Un calendario con cadencias y sin responsable.

LO QUE PRODUCE ESTA ETAPA	DONDE SE USA
N1 · Forma societaria, con la razón	Los tramites, y la estructura bajo la que se firma cada contrato.
N2 · Registros e identificadores	Las cuentas, las licencias y la primera nomina.
N3 · Licencias y permisos, con autoridad, costo y tiempo de trámite	La fecha de apertura, porque el plazo mas largo la fija.
N4 · Cuadro de seguros, con cobertura y prima	Etapas 11, la prima dentro del costo fijo mensual.
N5 · Contratos que el negocio tiene que tener	El calendario de obligaciones, y sus fechas de aviso.
N6 · El calendario de cumplimiento	Cada mes, con una fecha y un nombre en cada linea.
N7 · La disciplina de pedidos	Cada semana de pedido, con un par detras y un nombre al lado.

El armado

Si usted pasó catorce compuertas, no tiene una carpeta de hojas de trabajo. Tiene un plan de negocio, y ya está escrito. Esta página es la instrucción de armado: qué códigos llenan cada sección del documento que le va a pedir un prestamista, un arrendador o un socio.

SECCIÓN DEL DOCUMENTO DEL PLAN	SE LLENA CON
1. Concepto y posición	A1, A2, A3
2. Análisis de mercado	B1, B2, B3, B4, B5, B6
3. Audiencia y propuesta de valor	C1, C2, C3, C4
4. Líneas de producto y arquitectura del menú	D1, D2, D3, D4
5. Estructura de costos	E1, E2, E3
6. Precios	F1, F2, F3, F4
7. Proyección de ventas y producción	G1, G2, G3, G4, G5, G6
8. Equipamiento e infraestructura	H1, H2, H3, H4, H5
9. Operación, puestos y estándares	J1, J2, J3, J4, J5, J6
10. Requerimiento de inversión	I1, I2, I3, I4, I5
11. Mercadeo y salida al mercado	K1, K2, K3, K4, K5
12. Proyecciones financieras y medición	L1, L2, L3, L4, y E4. Se construye en el libro de trabajo que acompaña la etapa.
Resumen ejecutivo	Escríballo de último. A2, C3, G4, I1, L1, L3. Seis códigos, una página. Escribirlo primero es como un resumen termina describiendo un plan que todavía no existe.

Las tres reglas a las que usted puede exigirle a este documento

Cada hoja de trabajo se construyó contra tres reglas. Están impresas para que el método se pueda exigir en vez de creerse. Una hoja que rompa una de ellas no está terminada, por bueno que sea su contenido, y si usted encuentra una, escriba a editor@theobservant.co y nómbrela.

LA REGLA	LA PRUEBA
Produce una decisión, no una lectura	La hoja termina en algo escrito de lo que usted queda responsable. Ninguna hoja aquí termina con "considere lo siguiente".
Se completa en una sentada que usted de verdad puede encontrar	De veinte a cuarenta minutos. Usted está dentro de una operación mientras hace esto.
Se lleva algo adelante	Su resultado lleva un código y lo consume una etapa posterior, así que nada se reconstruye nunca de memoria.

Qué es original aquí, y qué no

Casi nada en este documento es nuevo, y las fuentes están nombradas en la página siguiente. El costeo de recetas, la ingeniería de menú, las cinco fuerzas, el trabajo por hacer, el punto de equilibrio, el cuadro de mando integral y el blueprint de servicio son práctica establecida, la mayoría con décadas encima, y este documento las implementa en vez de reclamarlas.

Lo original es poco, y vale la pena declararlo con precisión en vez de dejarlo implícito:

- **El orden**, y en particular la decisión de poner la marca en la Etapa 12 de 14, después de que cada cifra que expresa ya está sustentada.
- **El registro de arrastre**. 84 valores rotulados, cada uno producido por una hoja y consumido por otra posterior con nombre, de modo que la secuencia se pueda verificar en vez de creerse.
- **La Auditoría de Visibilidad** de la Hoja 03c, que existe para impedir que se acepte un hallazgo sobre demanda débil antes de confirmar que el negocio es encontrable.
- **La Prueba de Racionalización de Líneas** y las pruebas de ingrediente huérfano y equipo huérfano de la Hoja 05b.
- **La banda objetivo de costo primo** fijada en la Etapa 6 y medida en la Etapa 10, que impide que el objetivo se ajuste a la nómina después del hecho.
- **La reconciliación de dos métodos** de la Hoja 08c, que despeja la tasa de captura en vez de suponerla.
- **La clasificación en esencial, aplazable y a revisar** de la Hoja 09b, atada a la matriz de la Etapa 7 para que nunca se compre equipo para un ítem que el menú está a punto de perder.
- **Las verificaciones de margen de seguridad y de reconciliación** de la Hoja 13c, que atrapan defectos rutinarios en planes por lo demás competentes.
- **El uso alternativo del mismo capital** de la Hoja 13f, que obliga al operador a nombrar qué ganaría ese dinero en otra parte, y a escribir con palabras la razón de la tasa de descuento, de modo que el retorno se reporte frente a algo y no por sí solo.

Fuentes

Nombradas completas, con enlace donde existe, para que usted pueda leer el original en vez del resumen que hace este documento. Cada etapa cita la práctica que implementa. Un método que no puede nombrar sus fuentes le está pidiendo que crea en su autoridad.

Las obras citadas están en inglés, que es el idioma en que se publicaron. Se dejan con su título original para que usted pueda buscarlas y leerlas, no traducidas al español, porque un título traducido no encuentra nada.

LA FUENTE	SE USA EN
Richard P. Rumelt. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Crown Business, 2011.	Etapas 2
Al Ries y Jack Trout. Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill, 1981.	Etapas 2, 11
Michael E. Porter. What Is Strategy?. Harvard Business Review, noviembre a diciembre de 1996. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy	Etapas 2, 3, 4
Michael E. Porter. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, enero de 2008. https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy	Etapas 3
Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon y David S. Duncan. Know Your Customers' Jobs to Be Done. Harvard Business Review, septiembre de 2016. https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done	Etapas 3, 3
Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Business Model Generation. John Wiley and Sons, 2010.	Etapas 4
Jim Collins y Jerry I. Porras. Building Your Company's Vision. Harvard Business Review, septiembre a octubre de 1996. https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision	Etapas 4
Michael L. Kasavana y Donald I. Smith. Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis. Hospitality Publications, Okemos, Michigan, 1982.	Etapas 7
Abbie Griffin y John R. Hauser. The Voice of the Customer. Marketing Science, volumen 12, número 1, 1993. https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.12.1.1	Etapas 12
Robert S. Kaplan y David P. Norton. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, enero a febrero de 1992. https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2	Etapas 13
G. Lynn Shostack. Designing Services That Deliver. Harvard Business Review, enero de 1984. https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver	Etapas 10
James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser y Leonard A. Schlesinger. Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, marzo a abril de 1994. https://hbr.org/1994/03/putting-the-service-profit-chain-to-work-2	Etapas 10
Danny Meyer. Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business. HarperCollins, 2006.	Etapas 10
US Small Business Administration. Calculate your startup costs. Business Guide, Plan your business. https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/calculate-your-startup-costs	Etapas 11

LA FUENTE	SE USA EN
National Restaurant Association. Restaurant Operations Data Abstract 2025. Publicado en agosto de 2025, sobre resultados de operación de 2024 de más de 900 operadores en todo el país. El informe se vende; las medianas que usan las Hojas 06a y 06j vienen del análisis publicado por la propia Asociación sobre él, que sigue en la lista. https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/2025-operations-data-abstract/	Etapas 6, 10
National Restaurant Association. Análisis y comentario sobre el Operations Data Abstract 2025: los costos de comida contenidos, el costo de comida por volumen de ventas, los costos de mano de obra por encima de sus promedios históricos, la ocupación por encima del cinco por ciento de las ventas, y el informe como instrumento de comparación. Restaurant Economic Insights, 2025. Cada cifra del punto de referencia nombra la página de la que viene. https://restaurant.org/research-and-media/research/restaurant-economic-insights/analysis-commentary/	Etapas 6, 10
Baker Tilly. Not hitting your Prime Cost targets? Tips on ways to reach them. Baker Tilly insights. Se cita aquí como el enunciado publicado más claro de la regla de pulgar del 58 a 62 por ciento, que este método nombra como práctica del oficio y no como investigación, y corrige contra los datos de operadores de arriba. No es la autoridad de la banda. https://www.bakertilly.com/insights/prime-cost-target-tips	Etapas 6, como la regla que corrige

SOBRE LOS EJEMPLOS TRABAJADOS DE ESTE DOCUMENTO

Cada ejemplo, cifra y monto en dólares usado para ilustrar una hoja de trabajo en este documento está inventado para ese propósito. Los negocios descritos no existen. Los números se eligieron para ser realistas para un operador independiente en Estados Unidos y para que la aritmética se lea con claridad, y no están tomados de ningún negocio identificable.

Los modos de falla descritos en los paneles marcados como antipatrón son composiciones de patrones que se repiten en operaciones independientes. Se incluyen porque un método es más fácil de creer cuando nombra lo que sale mal que cuando solo describe lo que debería salir bien.

QUÉ HACER CON ESTO

Una etapa. No catorce.

Nadie termina un documento de catorce etapas en una semana, y quien le diga que lo intente nunca ha manejado un servicio mientras lo hace. Así que no lo intente.

Vuelva a la Etapa 1, encuentre su punto de entrada, y corra esa sola etapa. Pase su compuerta. Escriba los códigos que produce en el registro del frente. Después baje la carpeta y vuelva al trabajo. La siguiente etapa va a seguir aquí, y va a ser más fácil, porque va a estar construida sobre un número que usted ahora sí tiene en vez de uno que iba a estimar.

LA ÚNICA PETICIÓN

Corra una etapa, y después escriba a editor@theobservant.co con lo que le costó la compuerta, o lo que le ahorró. Cuál hoja le tomó más de cuarenta minutos. Cuál compuerta no pudo pasar, y por qué. La siguiente edición se construye con esas respuestas, y los operadores que las envían aparecen nombrados en ella.

Dos cosas que vale la pena decir sin rodeos

- **Este documento es gratuito, de forma permanente, y no existe una versión pagada del método.** Ni una muestra, ni una prueba, ni las primeras tres etapas. La secuencia completa está aquí y aquí se queda. Un método que solo funciona para quien puede pagar ayuda es un método que excluye a la mayoría de los operadores que lo necesitan, y el sector independiente es donde está la mayoría de los empleos de hospitalidad de un barrio.
- **Esto no es asesoría y no es un diagnóstico de su negocio.** Es una secuencia de decisiones que solo usted puede tomar, con la aritmética puesta por delante para que las decisiones sean informadas en vez de instintivas. Nadie aquí ha visto sus números. Usted sí, y después de catorce etapas los va a haber visto bien.

The Observant · Una publicación sobre estrategia y marca para fundadores independientes de hospitalidad, en inglés y en español. theobservant.co · editor@theobservant.co

Escrito y publicado por Néstor Andrés Ramírez. Edición Uno, 2026. Esta edición se escribió en español, no se tradujo. Estrategia y marca son dos disciplinas en esta publicación, nunca una. La estrategia es el cuerpo medible. La marca es el arte alineado a él.

Observe de cerca. Construya con criterio.