



UN CASO DE ESTUDIO • AVENTARIA CONSULTING

El caso “El Muelle”: 30 días dentro de un burger bar.

La historia de Rodrigo, Karla y Beto — y de los \$722,000 al año que estaban escondidos a plena vista. Todo lo que usted necesita saber, contado como pasó.

Caso compuesto con fines de enseñanza. Cifras ilustrativas, internamente consistentes.

Un burger bar a tres cuadras de la marina

“El Muelle” es un caso compuesto: piezas de negocios reales, armadas para enseñar sin exhibir a nadie.



EL MUELLE

El negocio

60 asientos, 8 años operando, buena fama de hamburguesas. Ventas de invierno: \$780 mil/mes. Ventas de julio: \$520 mil. Menú de 42 artículos.



RODRIGO

El gerente

12 años en hospitalidad, lo trae todo en la cabeza. Llega a las 9, se va a las 12. Sabe que algo se fuga — no sabe dónde ni cuánto.



KARLA

La mesera estrella

4 años en El Muelle. Los clientes la piden por nombre. Su ticket promedio: \$310 — y nadie sabía que era la más alta.



BETO

El mesero nuevo

6 meses. Amable, rápido, toma bien la orden. Su ticket promedio: \$225. No hace nada mal — nadie le ha enseñado a hacer más.

Si estos números se parecen a los suyos, no es coincidencia. Por eso elegimos este caso.

JULIO

La escena: un verano como todos los veranos

Las ventas cayeron un tercio. Los costos, no. Y el cansancio no aparece en ningún estado de cuenta.

- Las ventas bajaron de \$780 mil (marzo) a \$520 mil (julio). La renta, la nómina base y el recibo de luz no bajaron nada — la luz, de hecho, subió.
- Rodrigo empezó a pagar con la tarjeta del negocio 'mientras pasa el verano'. Igual que el verano pasado — esa tarjeta todavía trae \$120 mil arrastrando.
- El único reporte que Rodrigo ve es la venta del día en el POS. Nada más existe en papel.

“Trabajo más que en diciembre y gano menos que nunca. Algo se está yendo por algún lado, pero júralo que no tengo tiempo de buscarlo.”

— Rodrigo, día 0

\$520,000

ventas de julio (–33% vs marzo)

\$26,000

utilidad de julio — 5% de ventas

30 días

duró el diagnóstico completo, sin cerrar un solo día

Primero juntamos papeles, no opiniones

Todo ya existía. Nadie lo había puesto sobre la misma mesa.



Ventas por día y por mesero

12 meses del POS — ahí dormía la historia de Karla y Beto



Facturas de compras

3 meses — ahí dormía el misterio del queso



Estados de cuenta: banco y terminal

3 meses — ahí dormía una renta de \$450 que nadie recordaba



Recetas “de la cabeza de Chuy”

el cocinero las dictó en una tarde — nunca habían estado en papel



Recibos de CFE

12 meses — ahí dormía el termostato en 18 grados



El contrato de la tarjeta

ahí dormía un CAT de 85% que nadie había leído

LA LECCIÓN DEL DÍA 1

El diagnóstico no pide crear nada nuevo: pide juntar lo que ya existe. Una tarde de recolección — y cada papel resultó tener un secreto adentro.

El P&L en una página — y la primera sorpresa

Rodrigo creía que su problema eran 'las ventas bajas'. El papel dijo otra cosa.

Ventas	\$520,000	100%
Costo de insumos	-\$197,600	38%
Nómina	-\$156,000	30%
Prime cost (insumos + nómina)	\$353,600	68%
Renta, luz, fijos	-\$140,400	27%
Utilidad de operación	\$26,000	5%

“Yo pensaba que mi costo de comida andaba en 30. Verlo en 38 me cayó como balde de agua.”

— Rodrigo, día 3

LA LECCIÓN

Un negocio de hamburguesas sano trae prime cost (insumos + nómina) de 60–65% de ventas. El Muelle traía 68 — y el sospechoso principal no era la nómina: era ese 38% de insumos, 8–10 puntos arriba de lo que la receta dice que debería costar. Ahí apuntó todo el diagnóstico.

38% vs ~28%

costo real de insumos vs lo que las recetas dicen que debería ser

La Clásica de \$185: lo que debería costar vs lo que cuesta

Chuy dictó la receta. La costeamos gramo por gramo. Y luego comparamos contra las compras.

LA RECETA COSTEADA

Pan artesanal	\$9
Carne 150 g	\$28
Queso amarillo	\$6
Tocino (2 tiras)	\$5
Verduras y aderezo	\$4
COSTO ESTÁNDAR	\$52 (28%)

Precio de venta: \$185 · margen teórico de 72%

LO QUE ENCONTRAMOS EN LAS FACTURAS

- Varianza de PRECIO: cuando el queso se acababa, alguien corría al OXXO a pagarlo 40% más caro. Pasó 9 veces en 3 meses. El pan venía del proveedor caro 'por costumbre'.
- Varianza de CANTIDAD: el tocino era 'al ojo' — la cámara de la cocina mostró 3 y hasta 4 tiras en vez de 2. Las papas quemadas se re-hacían sin registrarse.
- **Ninguna era robo. Todas eran falta de estándar.**

LA LECCIÓN

La varianza se parte en dos preguntas: ¿pagué de más? (precio) y ¿usé de más? (cantidad). Sin receta costeada, ninguna de las dos se puede contestar — por eso el costo estándar es la fuga #1 en casi todo negocio de comida.

28% en papel · 38% en la realidad

10 puntos de varianza = ≈\$52,000 cada mes que se pagaba de más, se servía de más o se tiraba

El conteo que dolió: 14 kilos de carne al mes

Domingo en la noche, báscula en mano. La primera vez que El Muelle contó su bodega en 8 años.

- El conteo físico convirtió la varianza de opinión en número: faltaban ≈14 kg de carne al mes contra lo vendido. Molida vieja al fondo del congelador, sin rotación PEPS (primeras entradas, primeras salidas).
- La bodega traía 3.5 semanas de inventario — compras 'por si acaso' que se echaban a perder antes de usarse. En perecederos, lo sano es menos de 1 semana.
- **Se instalaron niveles 'par' por insumo y conteo semanal solo del 20% de insumos que es el 80% del gasto (carne, queso, tocino, pan, aceite). 40 minutos a la semana.**

LA LECCIÓN

Sin conteo físico, la varianza es una opinión. Con conteo, es un número que señala exactamente dónde buscar. Y cada peso de menos en bodega es un peso de vuelta en la cuenta — una sola vez, pero de inmediato.

“Ocho años pensando que contar la bodega era perder el domingo. Era el domingo mejor pagado de mi vida.”

— Rodrigo, día 12

\$62,000

de caja liberada al bajar de 3.5 a 2
semanas de inventario — una sola vez

Karla vende \$310 por cuenta. Beto, \$225. Mismo menú.

El POS lo sabía desde siempre. Nadie le había preguntado.

KARLA

\$310

“¿Se la pongo con tocino extra? Hoy el aguacate está perfecto. ¿Malteada de fresa para compartir?”

BETO

\$225

“¿Qué les traigo?” — toma la orden perfecta. Solo la orden.

LA LECCIÓN

Ventas = clientes × ticket. Atraer un cliente nuevo cuesta publicidad; subirle \$25 al ticket del que ya está sentado cuesta una pregunta bien hecha. La brecha entre su mejor mesero y el promedio del equipo es el mapa del tesoro — y su POS ya la tiene medida.

- La brecha: 38%. No de talento — de hábito. Karla sugiere tres veces por mesa, con productos específicos de alto margen. Beto nunca supo que eso era parte del trabajo.
- Nadie había visto el ticket por mesero porque nadie había abierto ese reporte del POS. Estaba a dos clics.

+7% de ventas

solo con subir el promedio del equipo a MEDIO camino de Karla ≈
\$19,000/mes de margen extra

Convertimos a Karla en el manual de entrenamiento

No presión de ventas: hospitalidad con dirección. Tres preguntas, medidas cada semana.

1 • La bebida específica

“¿Limonada de la casa o malteada de fresa?” — nombrar dos opciones concretas vende 3× más que “¿algo de tomar?”

2 • El extra de alto margen

“¿Se la pongo con tocino y aguacate? Hoy está perfecto.” — el extra de \$25 cuesta \$6. Margen de 76%.

3 • El postre al centro

“¿Un brownie con helado al centro para los dos?” — 'para compartir' quita la culpa y cierra 1 de cada 4 mesas

“Yo no sabía que lo mío tenía nombre. Solo trato a la mesa como visitas en mi casa.”

— Karla, entrenando al equipo, día 18

LA LECCIÓN

El guion se mide, no se supone: ticket por mesero en la junta semanal, reconocimiento público al que más sube, y Karla entrena a cada nuevo. En 3 semanas, Beto pasó de \$225 a \$278 — y le gusta más su trabajo, porque las propinas también subieron 20%.

\$225 → \$278

el ticket de Beto en 3 semanas — sin presión, con guion

El 2×1 de los martes: el descuento que sangraba

Llevaba 2 años corriendo 'porque siempre jala gente'. Los números contaron otra historia.

- El martes de 2×1 vendía 45% más hamburguesas... pero solo 8% más pesos que un martes normal. La gente que iba a venir de todos modos, venía en martes — a mitad de precio.
- **Con margen de contribución de 62%, regalar la segunda hamburguesa exige casi duplicar el volumen real solo para empatar. No lo duplicaba ni de cerca.**
- El arreglo: 2×1 solo de 4 a 6 pm (las sillas que sí estaban vacías), con fecha de revisión y meta numérica. El martes en la noche volvió a precio completo — y la gente siguió viniendo.

+\$38,000 / año

solo de acotar el 2×1 a la hora valle — mismos clientes, menos regalo

Descuento	Volumen extra para empatar
-10%	+20% de ventas
-20%	+50% de ventas
-50% (2×1)	+100% o más — el doble real

LA LECCIÓN

Un descuento sin matemática es un regalo; con matemática, es una herramienta. La pregunta nunca es '¿jala gente?' — es '¿cuánto volumen NUEVO necesito para no perder?' El 2×1 solo tiene sentido donde había sillas vacías.

El pan: 12% más caro por costumbre, y todo de contado

Tres facturas lado a lado hicieron lo que dos años de intuición no.

- El índice de precios (los 20 insumos top, precio por proveedor, cada semana) mostró que el pan del proveedor 'de siempre' costaba 12% más que el mismo pan a tres cuadras. Nadie lo sabía porque nadie comparaba.
- **Rodrigo consolidó carne + pan con un proveedor a cambio de precio sostenido por 90 días — y pidió lo que nunca había pedido: crédito a 15 días. Se lo dieron a la primera.**
- Pagando puntual lo negociado: el proveedor que confía es el que salva en diciembre. La relación quedó mejor, no peor.

“Pensé que pedir crédito era quedar mal. Resultó que era lo normal — nomás nunca lo había pedido.”

— Rodrigo, día 20

LA LECCIÓN

Comprar bien vale tanto como vender bien — y se negocia con datos, no con pleitos. El crédito de proveedor es el financiamiento más barato que existe: tasa cero, y libera semanas de efectivo de un solo golpe.

\$50,000 / año

ahorro de índice + consolidación

\$41,000 una vez

caja liberada por crédito a 15 días

El recibo de \$28,400: el A/C mandaba y nadie lo sabía

En agosto, el clima era casi el 40% de la luz. El arreglo costó una escalera y una tarde.

Filtros y serpentines

GRATIS

Llenos de sarro y polvo de 2 veranos. Limpiarlos: consumo -12% inmediato. Costo: casi cero.

El termostato de guerra

GRATIS

Se abría a las 12 con el A/C 'a tope en 18'. Ahora: timer a las 11, fijo en 24. Nadie notó la diferencia — más que CFE.

La puerta de servicio

BAJO

Abierta 'para que respire la cocina' — respiraba el frío hacia afuera. Cerrapuertas + sello de hule.

El recibo, leído

GRATIS

Rodrigo lo pagaba sin leerlo. Leído, apareció un cargo de factor de potencia corregible con el electricista.

LA LECCIÓN

Los fijos no son fijos: son negociables, mantenibles y leíbles. En Cabo, el A/C es el jefe del recibo en verano — y se ataca con mantenimiento de abril, no con sufrimiento de agosto. Impacto en El Muelle: ≈\$40,000/año entre luz y los demás fijos revisados.

Google decía “cerrado los lunes”. Abren los lunes.

La fachada que más gente ve no era la de la calle — y nadie la administraba.

- El perfil de Google lo había creado un sobrino en 2019. Horario de lunes: cerrado (falso). Menú: un PDF roto. Fotos: de hace 5 años. 23 reseñas sin responder — la más visible, una queja de hace 8 meses.
- **Una tarde de trabajo: horarios reales, 30 fotos nuevas del teléfono, menú con precios en link rápido, respuesta a las 23 reseñas (las buenas con gracias, las malas con solución).**
- Karla ahora pide la reseña en el momento feliz — con el postre, no con la cuenta. De 2 reseñas al mes pasaron a 14.

LA LECCIÓN

Hoy más clientes ven su Google que su puerta. Reclamar el perfil, corregir horarios, subir el menú y responder reseñas es gratis — y el turista de Airbnb, que decide con el teléfono en la mano, es exactamente quien lo está leyendo.

“¿Cuántos lunes de verano perdimos por un dato que un sobrino puso hace siete años?”

— Rodrigo, día 24 — mejor no calcularlo

2 → 14

reseñas nuevas al mes, pedidas en el momento feliz — el ranking local se mueve solo

42 artículos en el menú — y 12 no ganaban su lugar

Dos columnas del POS (unidades y margen por platillo) clasificaron todo el menú en una tarde.

ESTRELLAS

La Clásica con tocino, las costillas BBQ

Foto grande, lugar de honor, guion de Karla. Que nunca falten.

ENIGMAS

La burger de camarón — margen altísimo, nadie la pedía

Renombrada 'La del Muelle', sugerida por meseros: ×3 en ventas.

LA LECCIÓN

El menú no es la lista de todo lo que Chuy sabe cocinar: es el vendedor más leído del negocio, y cada renglón debe ganarse su lugar con dos números — cuánto se vende y cuánto deja. Revisarlo cada temporada: la estrella de invierno puede ser caballo en verano.

CABALLOS

Las alitas — se venden solas, dejan poco

Precio +\$10 (nadie protestó) y porción estandarizada.

PERROS

El wrap, la César, 10 más que nadie extrañó

Eliminados. Menos inventario, menos merma, cocina más rápida.

42 → 30

artículos. Resultado: -merma, cocina 4 min más rápida, y ≈\$45,000/año

La terminal: 3.4% de comisión y una renta fantasma

El estado de cuenta de la terminal nunca se había auditado. El del banco tampoco, pero ese era otro capítulo.

- El Muelle cobra ≈\$380 mil/mes con tarjeta. Comisión: 3.4%. Depósito: a 72 horas. Y una 'renta de equipo' de \$450/mes que nadie recordaba haber aceptado.
- **Con su volumen real impreso, Rodrigo cotizó con 3 proveedores. El de siempre igualó al mejor: 2.6% y depósito a 24 horas — la lealtad sí paga, cuando llega con datos.**
- Ahora se concilian cortes vs depósitos cada semana: las diferencias chiquitas y constantes son la fuga más silenciosa de todas.

LA LECCIÓN

La terminal guarda dinero suyo en tres bolsillos: la comisión (se negocia con volumen en mano), el plazo de depósito (capital de trabajo viviendo en el banco de otro), y los cargos que nadie lee. El estado de cuenta de la terminal se audita igual que el del banco.

\$36,000 / año

por 0.8 pts de comisión

\$38,000 una vez

de 72 a 24 h de depósito

\$450 / mes

la renta fantasma, cancelada con una llamada — \$5,400 al año que se iban solos

Los \$120 mil del verano pasado, al 85% de CAT

La tarjeta que 'ayudó' en septiembre pasado seguía cobrando la ayuda — cara.

- El mapa de deuda (cada deuda, su saldo, su CAT real, su pago) mostró la verdad: \$120 mil en tarjeta al ~85% anual, tapando las pérdidas del verano anterior. Puro interés, cero avance.
- **Regla de oro que aprendió Rodrigo: deuda que financia algo que rinde más que su costo es herramienta; deuda que tapa pérdidas operativas es alarma — se ataca la pérdida, no se refinancia por siempre.**
- Con el P&L limpio del Descubrimiento 1 bajo el brazo, el banco lo vio distinto: crédito PyME al 32%, y la tarjeta a cero. Mismo saldo, la mitad del costo.
- Y este año, el colchón: lo que libera el diagnóstico se guarda de abril a junio — para que septiembre ya no necesite tarjeta.

LA LECCIÓN

La deuda no es buena ni mala: tiene un costo, y se compara contra lo que financia. El orden de ataque es siempre el mismo: la más cara primero. Consolidar deuda cara en crédito formal puede recortar el costo a la mitad — pero solo el P&L limpio abre esa puerta.

\$63,000 / año

de puro interés ahorrado moviendo el mismo saldo de 85% a 32%

30 días después: lo que apareció en El Muelle

Sin un cliente nuevo, sin publicidad, sin trabajar más horas. Solo midiendo lo que nadie medía.

2	Cerrar varianza de costo (38% → 33%)	\$260,000 / año
4	El guion de Karla (ticket +7%)	\$190,000 / año
11	Reestructurar la deuda (85% → 32%)	\$63,000 / año
6	Índice de proveedores + pan	\$50,000 / año
9	Menú de 42 a 30 artículos	\$45,000 / año
7	A/C, luz y fijos revisados	\$40,000 / año
5	Acotar el 2×1 a hora valle	\$38,000 / año
10	Terminal recotizada + renta fantasma	\$36,000 / año
Total recurrente		≈ \$722,000 / año

≈ 9% de las ventas anuales

— justo dentro del 5–15% que este método encuentra en casi cualquier negocio, incluso los bien administrados.

Más caja liberada una sola vez:

inventario (\$62k) + crédito de pan (\$41k) + depósitos de terminal (\$38k) = **\$141,000** de vuelta en la cuenta.

Lo que cambió de verdad no fue el dinero

El dinero fue la consecuencia. Lo que cambió fue quién maneja a quién.

Rodrigo

Los lunes a las 9 revisa UNA página: ventas, costo, ticket por mesero, conteo. 30 minutos. Se va a las 8 — a veces a las 7. “Por primera vez en años siento que yo manejo el negocio y no al revés.”

Karla

Entrena a cada mesero nuevo con su guion. Le pusieron un bono ligado al ticket del equipo, no solo al suyo. Está ahorrando para su propio local — y Rodrigo dice que cuando lo abra, él invierte.

Beto

\$225 → \$278 y subiendo. Sus propinas subieron 20%. “Nadie me había dicho que sugerir era parte del trabajo. Pensé que era molestar.”

Chuy

Sus recetas viven en papel y en la pared de la cocina. El tocino son 2 tiras. Las papas quemadas se anotan. Dice que la cocina 'por fin tiene reglas de cocina de verdad'.

Hoy usted aprendió esto — sin darse cuenta

Cada capítulo de la historia era una herramienta. Ya son suyas.

✓ P&L gerencial de una página	Desc. 1	✓ Prime cost y su rango sano (60–65%)	Desc. 1
✓ Costo estándar y receta costeadas	Desc. 2	✓ Varianza de precio vs cantidad	Desc. 2
✓ Conteos físicos, PEPS y niveles par	Desc. 3	✓ Semanas de inventario y caja dormida	Desc. 3
✓ Ticket por mesero y palancas de venta	Desc. 4–5	✓ Matemática de descuentos y hora valle	Desc. 5
✓ Índice de proveedores y crédito	Desc. 6	✓ Fijos negociables: A/C, luz, tarifa	Desc. 7
✓ Google, reseñas y menú accesible	Desc. 8	✓ Ingeniería de menú (la matriz 2×2)	Desc. 9
✓ Auditoría de terminal y conciliación	Desc. 10	✓ Mapa de deuda, CAT y orden de ataque	Desc. 11

Todo esto es suyo, gratis, hoy. Lo que sigue es aplicarlo a SUS números — y ahí es donde entra la siguiente diapositiva.

SU TURNO

Su negocio tiene su propia versión de esta historia.

El Muelle no era un negocio en desorden — era un negocio sin espejo. El diagnóstico es el espejo: 30 días, sus datos, sus Karlas y sus recibos, con cada hallazgo cuantificado.

1

El diagnóstico es gratis

Recorro sus datos como recorrimos los de El Muelle. El reporte y el playbook son suyos.

2

Implementa quien usted quiera

Su equipo, con el playbook, sin costo. O juntos —

3

Si ejecutamos juntos

Cobro solo un % del beneficio realizado, medido, por un trimestre. Sin beneficio, sin pago.

¿Cuál es SU hamburguesa de \$185? Vamos a averiguarlo.