

## La rentabilidad y la fijación de precios

**Autor:** Jorge M. Ramallo **Fecha:** 12-11-2009

**Temática:** Marketing

**Nivel:** N3- Alta dirección

**Focus:** General

**Resumen:** ¿Cuántos restaurantes o bares pueden decir hoy que tienen muchos clientes, facturan mucho y tienen buena utilidad? Muy pocos. Un gran porcentaje de estos, debido a la falta o errónea fijación de precios. Una de las consultas más habituales que recibimos es por negocios que captan mucha gente y tienen una alta facturación, pero no son rentables. En la gastronomía tradicional, todo se fijaba `a ojo´, una fórmula que durante muchos años funcionó, porque en una época relativamente estable había valores que se respetaban en porcentajes directos. Con el patrocinio de:

**SIGHORE**

¿Cuántos restaurantes o bares pueden decir hoy que tienen muchos clientes, facturan mucho y tienen buena utilidad? Muy pocos.

Un gran porcentaje de estos, debido a la falta o errónea fijación de precios.

Una de las consultas más habituales que recibimos es por negocios que captan mucha gente y tienen una alta facturación, pero no son rentables.

En la gastronomía tradicional, todo se fijaba `a ojo´, una fórmula que durante muchos años funcionó, porque en una época relativamente estable había valores que se respetaban en porcentajes directos.

Pero los tiempos han cambiado; el consumidor es más exigente, el mercado mucho más competitivo y los márgenes menores. Así las cosas, es necesario ser mucho más precisos y profesionales a la hora de calcular costos y fijar precios, porque errores de cálculo de unos pocos centimos pueden costar muy caro y constituir la diferencia entre crecer, sobrevivir o sucumbir en el intento.

Aunque por supuesto, hay excepciones, en el mercado en general reina la improvisación, desde el principio: "Primero se piensa en montar el negocio, decorarlo, conseguir el personal; recién dos semanas antes de la apertura se piensa en el menú, y a último momento surge la pregunta: ¿y qué precio le ponemos?"

Así, la decisión de los precios de venta suele terminar siendo arbitraria: según los del local de la esquina, según "cuánto nos parece que podemos cobrar", según las cartas de otros negocios, etc. "El `más o menos´ al que estamos acostumbrados no sirve más. Antes la receta era `multiplicar el costo por tres´, pero escondía dos errores básicos: primero, multiplicar alegremente, como si sirviera para cualquier negocio en cualquier circunstancia; y segundo, no tener en cuenta el costo real del plato".

Aunque estudiar qué pasa en el mercado y los precios de la competencia es importante, el analizar los costos requiere de un trabajo pormenorizado y profesional, que demanda tiempo. Existen diferentes métodos de fijación de precios, pero el más preciso y profesional consiste de una larga y algo compleja serie de pasos, como seleccionar el menú, adecuarlo al target al que se apunta, verificar que los platos sean realizables dentro de los tiempos que maneja un restaurante, calcular el exacto rendimiento de cada producto, elaborar una planilla de costos de cada plato, o aplicar fórmulas para calcular el coeficiente de costo de la materia prima.

Hoy son muy pocos los restaurantes que llevan adelante todo este procedimiento, a diferencia de lo que sucede en las empresas industriales (catering y comedores) que elaboran alimentos, donde los márgenes son sensiblemente menores y se manejan valores muy ajustados.

Este proceso es largo, tedioso y, si se quiere, aburrido: una vez determinada la oferta del local, hay que realizar un estudio muy detallado sobre los platos para confeccionar la receta real, verificando el valor que pierde cada alimento en el proceso de elaboración.

Desde que se compran hasta que llegan al plato, todos los alimentos sufren pérdidas -limpieza, cocción, etc.-, tanto en volumen como en peso, por lo cual deben cuantificarse.

Hay que tener en cuenta estas pérdidas, porque si esa diferencia no se cobra al cliente, la paga la rentabilidad del negocio.

La determinación de estos factores de pérdida debe hacerse con cada materia prima que se utilice, para luego elaborar una tabla propia. En cada plato, con cada producto, hay que hacer el mismo trabajo; **un proceso que puede llevar bastante tiempo.**

La ficha de costo de cada plato, con los datos fidedignos de lo que cuesta cada ingrediente, es una primera etapa que incluye sólo el costo de la mercadería, pero hay otros costos que influyen en la formación de precios.

En nuestra actividad hablamos frecuentemente de "costos ocultos", porque en todo proceso se cometen errores o imprecisiones, o se generan situaciones que elevan los costos generales, y aunque los ocultos son más difíciles de cuantificar, no deben ser dejados de lado: por ejemplo, la reposición de vajilla, la ropa de trabajo del personal o los gastos en lavandería. Es imprescindible que el promedio de estos gastos estén calculados dentro de los costos fijos, a los efectos de incluirlos en la fijación de precios.

También hay que considerar que, por falta de prolijidad en el manejo, se cometen errores en los pedidos. Así, aunque puedan conseguirse mejores precios, también se incrementan los costos financieros, por inmovilización del dinero, mantenimiento de stock, gastos de energía y personal, y hasta de pérdida de mercadería.

Un problema inverso, pero muy común en estas épocas de crisis, es pedir de menos. Lo que nos conduce a situaciones donde deberemos adquirir la mercadería faltante en el último momento, a precios superiores. Y en el mejor de los casos, se pierde una oportunidad de venta, pero en el peor, un cliente.

El sistema de compras se puede armar cuando se tiene la receta, se sabe exactamente qué y cuánto pedir, y se llevan estadísticas de movimiento de los platos, lo que permite predecir el movimiento futuro. Para determinar adecuadamente el precio, hay que trabajar con estadísticas de movimiento, pronósticos de ventas y compras estandarizadas. Este tipo de situaciones deberían preverse desde el comienzo, evitando armar menús con insumos que pueden llegar a no estar disponibles, sino con ingredientes que puedan conseguirse realmente.

Llegados a esta etapa, surge la pregunta: ¿cómo se le suma al plato el costo de la luz, el personal o los impuestos?; ¿cuál es el costo del agua que se utiliza para cocinar, lavar, limpiar? Hay al menos dos teorías. Una, un tanto imprecisa, es que el cálculo se hace de acuerdo con el tiempo de mano de obra asignado a cada plato. Otra dice que la asignación de los costos generales de operación depende del costo de cada plato; dicho de otra manera, un plato compuesto con materia prima de mayor costo soporta mayores costos fijos -algo así como un porcentaje proporcional del costo fijo total-.

Hay que partir de un listado de todos los gastos y costos existentes de un determinado período para saber en qué y cuánto se está gastando, un análisis más profundo y exhaustivo que el informe del contador. Los interminables gastos de un restaurante, terminan siendo, en volumen, más importantes que la materia prima, y al cliente hay que cobrarle incluso la cuenta telefónica; de otro modo, la pagará él de su utilidad... Tener claro cómo y en qué se gasta sirve para determinar el punto de equilibrio del negocio, lo cual es muy bueno como herramienta de control. Pero además, en caso de que se detecte un desequilibrio un mes determinado, permite encontrar rápidamente en qué rubro se produjo, y corregirlo.

Una vez claros todos los gastos, se aplica una fórmula: sumar todos los costos fijos y variables; restarle a los variables la mercadería, y sumarle la utilidad deseada. Dentro de los costos fijos se agregan, como utilidad deseada, una asignación para el propietario; una utilidad razonable.

Volviendo a la fórmula: costos fijos más variables, menos materia prima, más utilidad, dividido por la facturación obtenida.

Si ese coeficiente es, por ejemplo, 0,65, implica que se utilizó el 65% del capital. Así, por un lado estará el 100% de los ingresos, por otro el 65% empleado en costos y utilidad teórica, y quedará un 35%, que es el porcentaje de los ingresos que se puede asignar a la mercadería.

El método continua con una sencilla cuenta que nos dará por resultado el precio mínimo de venta de nuestro plato. Dividimos el costo de cada plato, según nuestra ficha de costos, por el coeficiente obtenido en la fórmula anterior.

Conocer el precio mínimo propio resulta fundamental, además, porque permite hacer promociones reales y no intuitivas, que sean rentables aunque su precio sea inferior al promedio del mercado.

Una vez hecho este trabajo, hay que armar una pequeña tabla con la receta, el costo de cada plato, el valor mínimo, el rango de precios del mercado, y se llega al precio que se le pondría en carta, donde comienza a jugar un valor subjetivo: el marketing, el posicionamiento del local, y cómo se maneja en relación con el resto del mercado. Tener precios altos muchas veces es una decisión de posicionamiento, aunque se trata de una jugada riesgosa, porque no hay reglas a las que atenerse; cada uno lo decide por sí mismo, basándose en su conocimiento del público y el mercado.

No fijar precios en un restaurante puede resultar muy caro. El desconocimiento de los costos de los productos, los costos fijos de nuestro negocio, los variables que vemos y los que no vemos, pueden arrastrarnos a una situación sumamente difícil. Este método de fijación de precios u otro adecuado deberán ser empleados para que la rentabilidad deseada pueda ser posible.

Jorge Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina