

NOTA DE TAPA

La rentabilidad detrás del ticket

En un contexto de mayor exigencia y competencia, y menores márgenes, la correcta fijación de precios resulta esencial. En esta nota, el procedimiento que exigen los nuevos tiempos.

“¿Cuántos negocios gastronómicos pueden decir hoy que tienen muchos clientes, facturan mucho y tienen buena utilidad? Muy pocos. En gran medida, porque hacen mal los números”. La afirmación de Jorge Ramallo, capacitador y director de Foodservice Consulting Group, introduce a un tema crucial hoy en la actividad gastronómica: la fijación de precios. Ramallo destaca que una de las consultas más habituales que recibe es por negocios que captan mucha gente y tienen una alta facturación, pero no son rentables. “Esta combinación de alta rotación y facturación y baja o nula rentabilidad obedece directamente a la mala fijación de precios, que se come la utilidad”, asegura.

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 centavos** pueden costar muy caro y constituir la diferencia entre crecer, sobrevivir o sucumbir en el intento. Ramallo destaca que, 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 en el país 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”, comenta Ramallo.

PRECIOS INICIALES

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

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, y existen tablas que las cuantifican. La carnes, por ejemplo, pierden alrededor de 30%; los pescados cerca de 400% -de una corvina de 2,5 kilos terminan usándose entre 300 y 400 gramos-. Luego de determinados los factores de pérdida de la limpieza y la cocción, se puede determinar cuánto cuesta, por ejemplo, un lomo de 200 gramos cocido terminado, que es lo que le llega al cliente. En general, para que al plato llegue esa cantidad, se necesitan entre 320 y 350 gramos de lomo. **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: siguiendo el ejemplo del lomo, hay que multiplicar los 200 gramos finales por el valor de la pérdida de cocción, lo que determina cuánto debe pesar la pieza cruda y limpia -por ejemplo, 250 gramos-. Este valor, a su vez, debe multiplicarse por el factor de pérdida en la limpieza, para obtener entonces el valor real, e ir convirtiendo la receta en una ficha de costos: la ficha para el sector de costos dirá 320 gramos de lomo; la del cocinero, 250. Al cliente le llegan 200, pero se le cobran 320. En cada plato, con cada producto, hay que hacer el mismo trabajo; **un proceso que puede llevar varios meses.**

COSTOS OCULTOS

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 gastronomía se habla mucho 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 aunque 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 lavadero. **Es imprescindible que el promedio de estos gastos estén calculados dentro de los costos fijos.**

También hay que considerar que, por falta de prolividad en el manejo, se cometen errores en los pedidos: el jefe de cocina o el chef suelen pedir de más, “por las

dudas". 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. Esto implica adquirir la mercadería faltante a último momento, a precios superiores. En el mejor de los casos, se pierde una oportunidad de venta, pero en el peor, un cliente. ¿Cuánto vale perder un cliente hoy por no tener la mercadería, sólo por no haber armado correctamente un sistema de compras? 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, porque si el proveedor entrega un día un lomo de 2,5 kilos; otro día de 2,7; y otro de 1,9; la estandarización pierde su utilidad. 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.

OTROS COSTOS

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 de mayor costo soporta mayores costos fijos - algo así como un porcentaje proporcional del costo fijo total-. El famoso "multiplicar por tres" tradicional significaba que el costo de la materia prima no superaba el 33%, en etapas de estabilidad. Pero en períodos de distorsión como el actual, cuando los valores de las materias primas se disparan en forma despareja y los costos operativos de los negocios crecen de una manera importante, ese 33% automático ya no funciona. Hoy es más difícil dar un número de referencia, pero dependiendo del tipo de negocio, ese costo se ubica entre 35 y 45%, lo que achica considerablemente los márgenes. ¿Cómo se llega ahora a ese coeficiente, entonces? 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 -impuestos, teléfono, cargas sociales, publicidad, lavadero, ABL, etc.- terminan siendo, en volumen, más importantes que la materia prima, y al cliente hay que cobrarle incluso la cuenta telefónica; de otro modo, la paga la 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 -la fórmula más difundida no incluye la utilidad, pero sumarla resulta muy práctico-. Dentro de los costos fijos se agregan, como utilidad deseada, una asignación para el propietario; lo que él necesita para vivir. Al hacer la lista de costos fijos, hay que tener en cuenta los erogables y los no erogables; es decir, los que requieren dinero del propio bolsillo para ser pagados y los que no, como la amortización del capital invertido o las previsiones respecto a sueldos -para despido, licencia, aguinaldo, etc.- También hay otros valores que requieren un “hilado más fino”, que son los del costo de oportunidad, como el caso, muy común, del dueño del negocio que también es propietario del local. Aunque muchas veces se lo considera utilidad, en realidad no es más que lo que deja libre el alquiler. Aunque no se esté alquilando, hay que considerar un alquiler; la empresa tiene que ser capaz de pagar un lugar, a alguien que lo dirija, devolver el capital invertido y generar utilidad. También el tiempo que el propietario pasa dentro del negocio es un costo ¿O ese tiempo no vale? Hay propietarios que pasan 12 horas por día detrás del mostrador y no las incluyen como costo. Calcular el sueldo propio como utilidad es un error muy habitual. Volviendo a la fórmula: costos fijos más variables, menos materia prima, más utilidad, dividido por la facturación obtenida -incluso para un negocio nuevo, que debe tener una facturación estimada-. Esto da una cifra (0,...), que es el coeficiente de lo utilizado de los costos fijos -donde se incluye el sueldo del propietario-, de los costos variables y la utilidad básica, sin la mercadería. 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. Una conclusión de este método es que **dos locales no pueden tener precios iguales si uno paga mil pesos de alquiler y el otro cinco mil; o si uno eroga diez mil pesos en sueldos y otro dos mil.** Por eso la comparación con “el de al lado” no sirve. Esta metodología define un coeficiente propio, el que determina de cuánto se va a disponer para mercadería, dependiendo de cómo se manejen los costos fijos. Un restaurante no debe compararse con el de “la otra cuadra”, sino con otros semejantes, del mismo nivel, lo que permite tener idea de lo que admite el mercado como techo de precios. Así se logran piso -propio- y techo -el mercado-. 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.

DECISIONES

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. Si el costo de, por ejemplo, una milanesa es de cinco pesos y en el mercado no se cobra más de cuatro, ¿qué se hace? Una alternativa, arriesgada, es venderla a cinco pesos, pero puede no tener demanda. Otra es venderla a cuatro, pero entonces por cada milanesa vendida se estará perdiendo un peso de utilidad, una pérdida que puede resultar muy importante si se pondera por la cantidad de platos mensuales. Al confeccionar tablas para todos los platos, se encuentra que algunos pierden y otros ganan con relación al precio mínimo propio. Una posibilidad es compensar: con unos platos se gana más, con otros menos, y en el promedio, de acuerdo con la estadística de salida de platos, el negocio funciona. Cuando las diferencias son pequeñas, esta estrategia es correcta. Pero, ¿qué pasa cuando un plato supera en, por ejemplo, cinco pesos el valor del mercado? Puede pasar que todos -el promedio del mercado- estén vendiendo mal, bajo el costo, pero no es lógico seguir ofreciendo un plato con el que se pierden cinco pesos por cada venta. Opciones: o se corrige la fórmula del plato para bajar el costo, o se elimina el plato de la carta. Subsidiar el precio de determinados platos con el de otros es otra posibilidad, pero no el ideal; el objetivo debe ser que todas las opciones del menú tengan el mayor margen posible.

En el próximo número, la segunda parte de esta nota: la carta como elemento de gestión económica, que aporta maniobrabilidad y flexibilidad al menú y los precios.

EL VALOR DE LO PEQUEÑO

Al confeccionar la receta hay que tener en cuenta que no sólo el ingrediente principal tiene costo, sino todo lo que va en el plato: la salsa, la guarnición, y dos elementos a los que a veces no se les da importancia: el condimento y el decorado. Todo cocinero sueña, crea, suma ingredientes coloridos u originales, pero esa decoración puede tener un costo muy alto; en muchos casos, mayor incluso que el propio plato -la “pizca de azafrán” es un claro ejemplo-. La sal y la pimienta se usan poco, por lo que muchos no las tienen en cuenta. Es verdad que cada plato lleva poco, pero si por cada unidad se pierde un centavo de sal y entre cinco y diez de pimienta -la pimienta hoy no es barata-, al multiplicar por la cantidad de platos diarios, mensuales o anuales, la cifra termina siendo muy elevada. “Al hablar de costos en esta industria hay que pensar siempre en cantidad, porque si no se pierde la referencia a la realidad. Un tomatito cherry en un plato puede no significar nada, pero representa mucho en el total de platos vendidos”, explica Jorge Ramallo.

APROVECHAR EL SOFTWARE

Muchos restaurantes llevan estadísticas de ventas, pronósticos a futuro y hasta estandarización de compras sin saberlo: los sistemas informáticos que utilizan para facturar permiten realizar estos procesos, pero los restaurantes suelen no aprovechar más de un 5 ó 10% de su potencial.

METODOS DE FIJACION DE PRECIOS

No deben condicionar nuestra política, sino servir de guía. La política de precios está relacionada directamente con el número e importancia de las empresas competidoras.

a) Sistema de margen porcentual: consiste en que el cliente pague una parte de los gastos generales y los que no están destinados a las comidas, basándose en el valor de la comida que compra.

Cuanto mayor sea el costo de la materia prima, más beneficios se obtendrán.