

Restaurant Pricing. Conceptos básicos

Autor: José M^a Vallsmadella Fecha: 02-04-2009

Temática: [Marketing](#)

Nivel: N3- Alta dirección

Focus: Restaurantes Independientes y F & B Hoteles

Resumen: Fijar los precios del restaurante es posiblemente una de las tareas de gestión más complicadas y a la vez importantes con las que se enfrenta un empresario o un directivo de este sector. Y esta no es una afirmación que utilice simplemente para captar la atención de los lectores, es la realidad. Pues:

Fijar los precios del restaurante es posiblemente una de las tareas de gestión más complicadas y a la vez importantes con las que se enfrenta un empresario o un directivo de este sector. Y esta no es una afirmación que utilice simplemente para captar la atención de los lectores, es la realidad. Pues:

- El precio es un factor determinante del ingreso.
- El precio determina el margen bruto de las ventas.
- El precio es un factor clave para la captación de clientes.
- El precio combinado con el valor recibido es un factor comparativo entre restaurantes y por consiguiente influye en la repetición de los clientes.

Particularmente soy un apasionado de la política de precios, y le he dedicado muchas horas de estudio, análisis, pruebas y prácticas reales y a veces tengo la sensación que todavía son muchos los profesionales de la restauración que aplican conceptos erróneos en la fijación de precios o le dedican poca atención y análisis a su política de precios. En este artículo voy a presentar de forma rápida y concisa los conceptos teóricos básicos a tener en cuenta en la fijación de precios del restaurante.

1-El precio para el cliente es distinto que para el empresario

Para el cliente el precio es el esfuerzo económico con el que retribuye el servicio recibido, mientras que para el empresario es su índice de ingreso. Por consiguiente, la perspectiva es totalmente distinta y solo es convergente cuando coincide la percepción de uno y del otro en que han hecho un buen negocio. Es decir, cuando el cliente siente que la relación calidad precio es óptima y, por consiguiente, está maximizando la utilidad de su presupuesto económico, y, por otro lado, el restaurador está realmente obteniendo un margen bruto adecuado. Y aún y así, son distintos pues el cliente paga el denominado PVP (precio con IVA incluido) y el restaurador debe contabilizar el Precio Neto.

2- El precio real es el Ticket Medio

Fijar los precios del restaurante no consiste en poner los precios de las distintas referencias, sino en marcar el intervalo del ticket medio dentro del cual van a gastar los clientes. Para el cliente el precio final del restaurante es el ticket medio pagado por comensal y no los precios de cada referencia. Los clientes decidirán repetir si el precio pagado por persona les parece ventajoso. Sin embargo, previamente a consumir valorarán si un restaurante es caro o barato en función de cómo perciban los precios individuales. Esto nos conduce a hacernos dos preguntas muy importantes:

a)- ¿Cómo se construye el precio final, es decir, el ticket medio (suma de los precios de las referencias consumidas), para obtener satisfacción del cliente y el margen

bruto objetivo?

b)- ¿Como fijamos y colocamos los precios en la carta o el menú board para que el cliente perciba nuestros precios como adecuados, baratos o asequibles previamente a consumir?

3- ¿Cuál es el mejor precio posible?

Depende de los objetivos de marketing en cada momento (penetración, posicionamiento, supervivencia, etc...), pero de forma transversal podemos afirmar que el mejor precio es el más alto posible sin que este provoque deserciones de clientes relacionados con pérdidas de rentabilidad... Desde un punto de vista financiero el precio óptimo es aquel que maximiza la rentabilidad a pesar de generar menos ocupación, mientras que desde una perspectiva más enfocada a la estabilidad el precio óptimo es aquel que genera más ocupación y una rentabilidad aceptable. En situaciones de crisis se marcan los denominados precios de supervivencia, aquellos que en teoría, dado su bajo nivel, deben propiciar suficiente demanda para generar la actividad necesaria para cubrir los costes del negocio. En definitiva, no hay un solo precio óptimo, depende de las circunstancias y de la demanda. El objetivo de nuestra política de precios debe ser conseguir maximizar ocupación y rentabilidad en cada uno de los distintos escenarios de la demanda.

4- ¿Quién marca el precio?

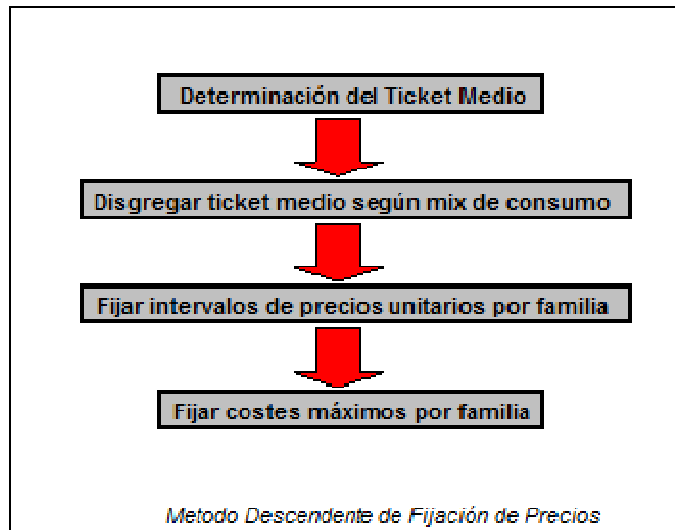
El precio lo marca la demanda. Cuando el número de clientes que demandan una mesa en un restaurante supera de forma recurrente la capacidad del restaurante, ya sea por que lo hace bien o por que es el único restaurante, significa que este restaurante puede subir precios. Cuando un restaurante está vacío y sus competidores circundantes tienen clientes significa que hay algún factor de la relación calidad precio desajustado.

La demanda presenta varios escenarios a lo largo de una semana. Por ejemplo, en una ciudad como Madrid o Barcelona en los almuerzos de entre semana nos encontramos con un gran número de clientes dispuestos a comer en el restaurante, pero a un precio ajustado. Por la noche entre semana hay mucha menos demanda, pero a un precio superior, y en fin de semana hay mas demanda y a precios más altos que entre semana. Es decir, hay distintos niveles de demanda a distintos precios. Si marcamos los precios por encima de los intervalos aceptables para la demanda perderemos clientes y caerá la rentabilidad del restaurante. Por consiguiente, la demanda nos marca el límite superior del precio, si el precio óptimo es el más alto posible en cada momento, los precios los marca la demanda, sin lugar a dudas.

5- Los costes no sirven para marcar los precios, solo son una limitación. Es el precio el que define los costes.

Este es un concepto muy importante y sobre el que todavía se cometen muchos errores. Los costes de las referencias de venta, definidos en los escandallos, deben ser una consecuencia del precio de venta y no el enfoque de fijación. El coste no aporta información de la demanda, de la sensibilidad al precio de los clientes, ni de los precios de la competencia y consecuentemente no nos sirve para marcar el precio. Los costes de los platos son únicamente una referencia, son el límite inferior del precio pues nos indican que por debajo de un determinado precio empezamos a tener márgenes negativos. En consecuencia construir el precio de una referencia de venta partiendo del escandallo y multiplicando este por un índice redondeando después el PVP es una grave equivocación.

Por el contrario, y sabiendo que el principal determinante del precio es la demanda, les aconsejo que a la hora de fijar precios sigan un esquema de fijación parecido al siguiente.



El método descendente de fijación de precios sigue 4 pasos:

1er Paso: determinar cual es el intervalo de Ticket Medio óptimo del restaurante atendiendo a los siguientes factores:

- I -Presupuesto y expectativas de precio del público objetivo en función de los motivos y momentos de consumo y de los niveles de demanda.
- II -Posicionamiento buscado del restaurante.
- III- Objetivos de marketing según ciclo de vida del negocio.
- IV- Nivel de precios de la competencia y el correspondiente posicionamiento relativo calidad/precio respecto a estos.

2º Paso: disgregar el ticket medio en el mix de consumo. Por ejemplo, si los clientes consumen de media un primer plato, un segundo plato, un postre y un refresco, disgregamos el ticket medio buscado en los distintos precios. Veamos un ejemplo numérico sencillo:

Supongamos que fijamos el Ticket medio objetivo del restaurante en el intervalo entre los 12€ y los 14€ (IVA incluido), es decir, entre los 11,2€ y los 13,1€ de Ticket medio neto. Lo disgregamos en el mix de consumo esperado, asignando entre 3,3 € y 3,7€ de precio neto para el 1er plato (un 30% del TcK M), entre 4,7€ y 5,1€ para el segundo (un 42% del Tck medio), entre 2,3€ y 2,8€ para el postre y entre 0,9€ y 1,4€ para la bebida. Los porcentajes de reparto del ticket medio varían en función de la estrategia de producto y del tipo de restaurante, no hay reglas fijas.

	Minimo	Máximo
Intervalo de Ticket Medio	12 €	14 €
Disgregar según Mix:		
1er plato	3,5 €	4,0 €
2º plato	5,0 €	5,5 €
Postre	2,5 €	3,0 €
Bebida	1,0 €	1,5 €
Definir precios netos (-7% Iva)	11,2 €	13,1 €
1er plato	3,3 €	3,7 €
2º plato	4,7 €	5,1 €
Postre	2,3 €	2,8 €
Bebida	0,9 €	1,4 €
Definir limite maximo Coste según objetivo de margen	25,5%	25,6%
1er plato (23%)	0,75 €	0,86 €
2º plato (28%)	1,31 €	1,44 €
Postre (20%)	0,47 €	0,56 €
Bebida (35%)	0,33 €	0,49 €

Ejemplo de Metodo descendente

3º Paso: una vez tenemos definidos los intervalos de precios netos para cada familia, aplicamos el porcentaje de *foodcost* objetivo de cada una de las familias atendiendo al objetivo de margen bruto del restaurante. Supongamos en este ejemplo del cuadro que buscamos conseguir un margen bruto del restaurante alrededor del 72% de las ventas:

Margen Bruto = Precio Neto – Foodcost real

Foodcost real = Foodcost teórico (escandallo) + Mermas

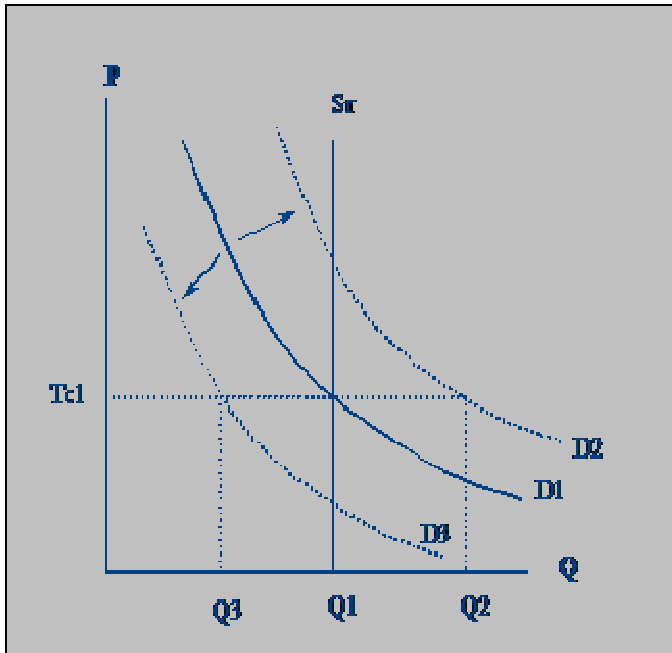
Suponiendo que la merma esperada es del 1,5% aproximadamente de las ventas, necesitaremos limitar el coste teórico agregado de los platos en un 25,5%, y por tanto obtener sobre el papel un coste real máximo del 27%. Aplicando este principio definimos, atendiendo a la estrategia de producto los costes máximos para cada familia. Así obtenemos que los primeros no pueden exceder en su escandallo de unos costes superiores al intervalo entre 1,31€ y 1,44€, y así con todas las familias. Con esta metodología queda claro que la fijación de precios atiende a factores de mercado y estratégicos del negocio y no a los costes de producto. Todas aquellas referencias que superen su limite de coste o se eliminan, o nos erosionaran la rentabilidad de las ventas.

6- La política de Precios es dinámica no estática. La demanda varia en función de los momentos de consumo y los motivos de consumo. Hemos afirmado que la demanda marca el límite superior del precio. Que el mejor precio es el más alto posible La demanda no es estática sino que es dinámica, y en consecuencia provoca variaciones en el limite superior del precio. Por consiguiente, la política de precios debe ser dinámica y en muchos restaurantes podemos marcar distintos precios en

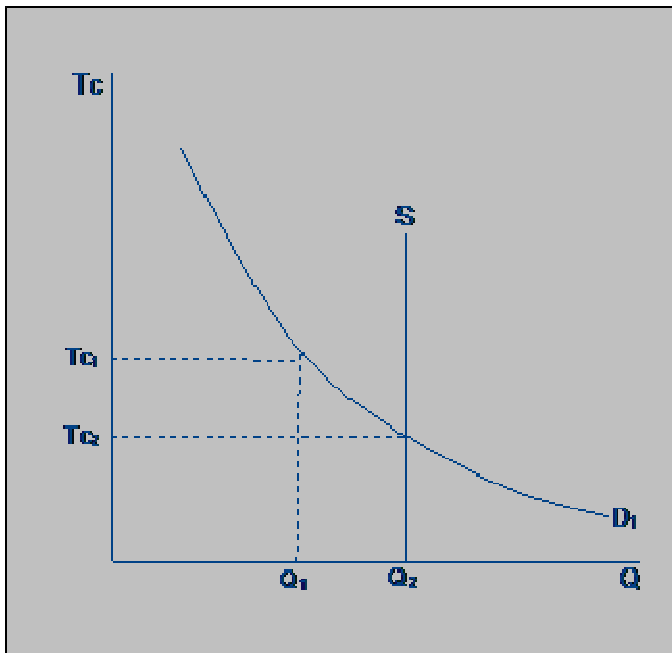
función del día de la semana y del momento de consumo. Esta discriminación de precios es generalizada, pues cuando aplicamos el menú del día a un precio ajustado estamos adecuando el precio del restaurante a una demanda muy sensible al precio, sin embargo, cuando la demanda excede la capacidad del restaurante (sobre todo los de servicio a mesa) y además con una menor sensibilidad al precio, muy pocos son los restaurantes que aplican incrementos de precios.

Este suele ser un tema de debate en mis clases, sobre todo, con profesionales y empresarios, sin embargo, no hacerlo significa dejar de ganar dinero, además no es arriesgado pues no estamos hablando de incrementos substanciales.

La demanda varía, pero la oferta (S_r = Oferta de restaurante) es limitada

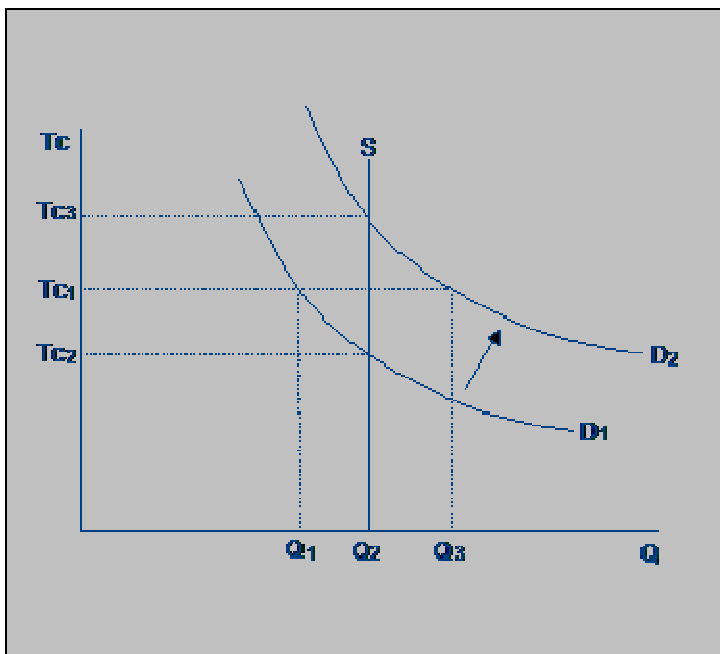


Escenario de baja demanda.



Escenario 1. La demanda no cubre la capacidad y bajamos precios de Tc_1 a Tc_2 incorporando el menú del día.

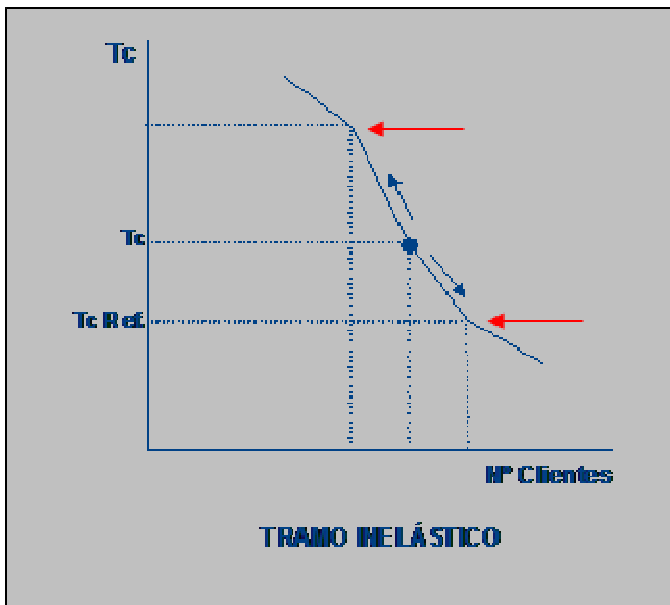
Escenario de alta demanda



Cuando la demanda aumenta y supera la capacidad podemos aumentar los precios

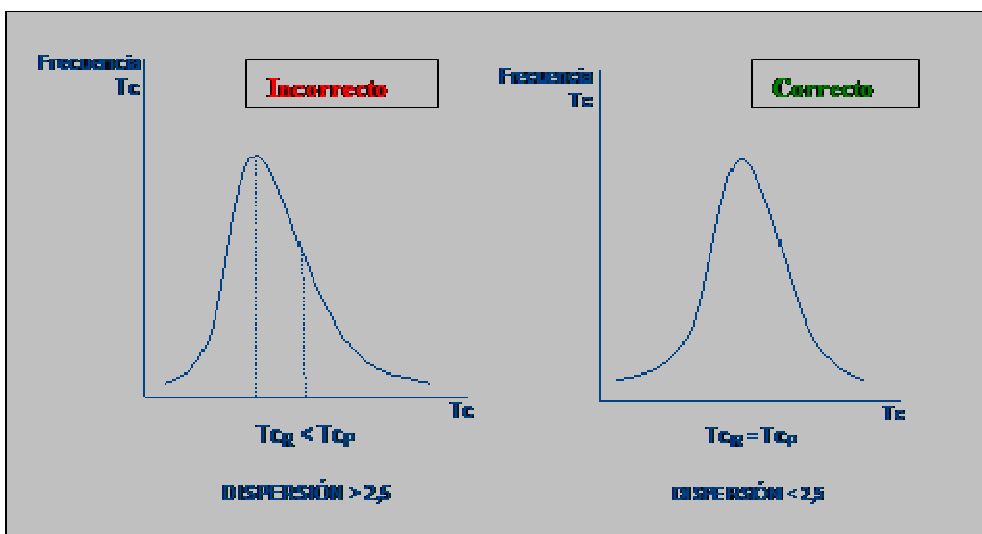
7- Los límites del Ticket medio y la dispersión de precios. Los límites del ticket del restaurante es el intervalo de ticket medio dentro del cual el cliente se siente cómodo en base a su presupuesto y a sus expectativas de calidad / precio en cada momento y motivo de consumo. Es decir, aquel intervalo de ticket que no provoca

cambios de intención de compra en el cliente, y este coincide con la parte más inelástica de la curva de demanda.



Dentro del tramo inelástico de la demanda no tiene por qué haber aumento o reducción substancial en el número de clientes, pues nos estamos moviendo dentro de sus expectativas de gasto. Es importante por consiguiente, para gestionar los precios de forma dinámica saber cual es este intervalo.

Por otra parte, cuando fijamos el Ticket medio objetivo del restaurante debemos observar algunas reglas de dispersión de precios (de las referencias de venta) para no dar opción a que la distribución de frecuencias de los tickets de consumo de los clientes se desvíe a la baja y por consiguiente nos empuje hacia un ticket medio menor que el presupuestado, como en las imágenes inferiores:



Y para ello aplicaremos dos reglas preventivas:

La regla del 2,5

Si la diferencia entre el plato más barato de la carta y el más caro es superior a 2,5 veces, el ticket medio real (obtenido) será inferior al ticket medio teórico (previsto)

La regla del 30%

Si la diferencia entre el plato más barato y el más caro de una familia supera el 30%, tendremos de nuevo desviaciones del ticket medio real hacia la baja.

La explicación es sencilla, los clientes no vienen al restaurante solo por los alimentos y las bebidas, sino que reciben servicio, ocio, ambiente, etc... Sin embargo, pagan vía unos precios marcados sobre las referencias de alimentos y bebidas. En consecuencia un buen numero de clientes, pueden buscar recibir todos los valores y al vez escoges los platos más baratos. Si la dispersión de precios es muy alta el ticket medio tenderá a la baja de forma notable. Evidentemente las dos reglas anteriores tienen excepciones, pero hay que observarlas si queremos un intervalo de ticket medio estable.

JM^a Vallsmadella

Profesor EUHT- Sant Pol y Consultor empresas de restauración