

Gestión estratégica de costes en el sector de la restauración



Rosario del Carmen Martín*
Universidad de Sevilla



Fernando Campa Planas**
Universitat Rovira i Virgili



Francisco José Uroz***
Universidad Autónoma de Barcelona

El Sector de la restauración constituye un motor para la economía española. Consciente de su importancia pero también de la complejidad de su gestión debido, en parte, a los altos costes que soportan estas empresas y escaso margen de contribución, este documento desarrolla en profundidad herramientas como las hojas técnicas, escandallos, indicadores para el control de los costes, Ingeniería de Menú, Modelo de la Sensibilidad al Precio y Revenue Management entre otras, que proporcionan la coherencia interna y externa en la gestión y mejoran la eficiencia y la rentabilidad de las mismas.

* Socia de AECA n.º 6516.

** Socio de AECA n.º 670.

*** Socio de AECA n.º 4903.

Ponentes del Documento AECA.

Introducción

España es uno de los países con mejor oferta gastronómica a nivel mundial. Las cifras publicadas indican que supone el 7,2 % de nuestro PIB y el 8 % de la población activa (FEHR, 2017, AEF, 2018). Sin embargo, el desarrollo y profesionalización en la gestión de estos establecimientos no parece haber evolucionado de la misma manera, de forma que durante la crisis muchas empresas se vieron abocadas al cierre.

Entre los factores críticos de las empresas de restauración se encuentra el poseer un reducido margen de explotación debido al alto porcentaje de costes de personal y materias primas sobre el precio del servicio, de forma que estos representan sobre ingresos entre un 25 y 30 % y entre el 20 y 35 %, respectivamente. Teniendo en cuenta su elevado peso, el coste del inventario es un elemento clave para la rentabilidad, dado que el coste de personal tiene un comportamiento más estable y sujeto a convenios laborales, por lo que mantenerlo bajo control es una prioridad absoluta (Oracle Hospitality, 2018)

En el Documento 6 de la Comisión de Turismo de AECA, denominado *Gestión Estratégica del Coste en el Sector de la Restauración* (AECA, 2020) se analizan los puntos críticos del sector y se desarrollan en profundidad herramientas adecuadas que permitan a estas organizaciones obtener más eficiencia, flexibilidad y rentabilidad, siendo el propósito de este artículo dar a conocer el alcance de dicho Documento y poner en la palestra los aspectos y técnicas que han sido desarrollados en el mismo, dejando constancia de su utilidad y contribución al sector.

Las empresas de restauración como objetivo de análisis

Este trabajo está enfocado al subsector de restauración, formado por los establecimientos que proporcionan comida y bebida para ser consumidos en el propio establecimiento o en otro lugar.

Dichos establecimientos, según la FEHR (2017) pueden diferenciarse atendiendo a la tipología de establecimientos como: Restaurantes, Cafeterías, Bares, Restauración social o Restauración colectiva; y atendiendo al servicio y opciones gastronómicas ofertadas, como: *Self-service*, *Free-flow*, *Fast-food* o Comida rápida, Restauración activa, *Take-Away*, *Delivery-food*, *Vending*, etc.

Independientemente de la tipología o modalidad del servicio ofertado podemos caracterizar a las empresas de restauración como aquellas que están sometidas a un proceso de servucción, donde la elaboración y el consumo coinciden en espacio y tiempo, son intensivas en capital humano y materias primas, son significativas respecto al coste total y el cliente forma parte del proceso productivo (AECA, 2020), de forma que estas peculiaridades hace necesario que los gestores realicen una mirada interna para ejercer el control de los principales costes de explotación y una mirada externa para valorar las percepciones de los clientes y su sensibilidad al precio

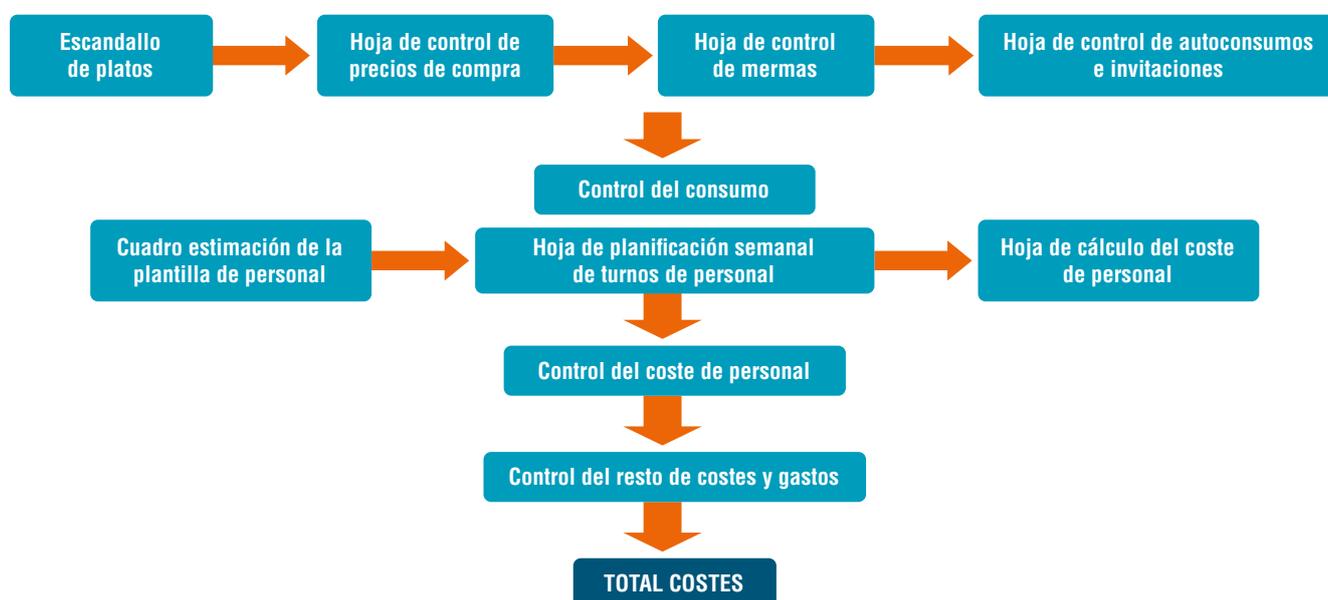
Una mirada hacia el interior de la organización: la planificación y control de costes

Como acabamos de comentar, una de las mayores preocupaciones del administrador es el reducido o escaso margen de contribución al beneficio con el que cuenta esta actividad, siendo la gestión del coste de materia prima más significativa, ya que los costes de personal –también muy elevados– están sujetos a convenios laborales y, en gran parte, tienden a ser costes fijos.

Para ejercer el control de las materias primas consumidas en la elaboración de los platos y garantizar una calidad determinada, el escandallo u hoja técnica es la herramienta principal utilizada que nos permite conocer el coste teórico y compararlo con el coste real para tomar las medidas correctivas oportunas.

En cuanto a los costes laborales, serán los establecidos en el convenio de hostelería de la comunidad autónoma correspondiente o en el de la propia empresa.

Figura 1. Cuadro de Mando



Fuente: AECA, 2020

Las empresas de restauración requieren una mirada interna para ejercer el control de los principales costes de explotación y una mirada externa tendente a valorar las percepciones de los clientes y su sensibilidad al precio

Para realizar el control de costes del establecimiento de restauración debe definirse un Cuadro de Mando (figura 1) donde se incluyan todas las variables a seguir con sus respectivos indicadores.

Una mirada hacia el exterior: la percepción del valor y la determinación del precio de venta

Adicionalmente es necesario esa mirada exterior para desarrollar mecanismos que indiquen la aceptación de la oferta por parte de los clientes y los sistemas de información adecuados para poder establecer los precios adecuados, utilizando herramientas como:

A) Método del Valor Percibido o Modelo de Rangos Aceptables

Este modelo proporciona un rango de precios aceptables, realizando a una muestra de consumidores cuatro preguntas para cada producto o servicio (Lewis y Shoemaker, 1997; Casas, 2016; León, 2018; Pritchard, 2018):

1. ¿A qué precios en la escala considera que los productos y servicios son tan baratos que no los compraría por dudar de su calidad?

Para ejercer el control de las materias primas consumidas en la elaboración de los platos y garantizar una calidad determinada el escandallo u hoja técnica es una herramienta de gestión imprescindible

2. ¿A qué precio sobre la escala considera que los productos y servicios son baratos, pero no cuestiona la calidad?
3. ¿A qué precio sobre la escala considera que los productos y servicios son caros, pero los compraría por su calidad?
4. ¿A qué precio de la escala considera que los productos son demasiado caros y no los compraría?

Las respuestas a estas cuestiones son analizadas estadísticamente y representadas de manera gráfica.

Las dos primeras preguntas formuladas por el modelo determinan el *Umbral Mínimo de Precio*, que es donde se cruzan las líneas de *aceptable bajo* y *no aceptable bajo*. También es denominado *Punto de Precios Baratos Marginal* e indica el punto donde el número de respuestas que perciben que el producto o servicio es demasiado barato es igual al número de respuestas que perciben que no es barato.

La tercera y cuarta pregunta formuladas por el modelo determinan el *Umbral Máximo de Precio*, que es donde se cruzan las líneas de *aceptable alto* y *no aceptable alto*. También se le denomina *Punto de Precio Alto marginal* (PEC) y es el punto donde el número de personas que ven el producto como demasiado caro es igual al número de las que lo perciben como no caro.

Si combinamos estas cuatro distribuciones obtenemos el *Rango de Precios Aceptables* (entre 7 euros como precio mínimo y 10,5 euros como precio máximo, según el caso establecido en el Documento) (figura 2).

Es posible conocer el nivel de precio óptimo (OPP), también denominado precio psicológico óptimo, donde la resistencia de

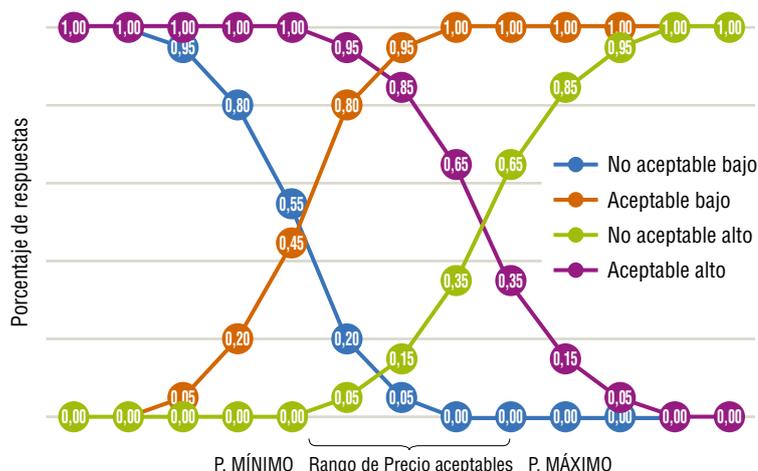
los clientes a la compra es muy baja, y existe un número idéntico de consumidores que opinan que el producto es demasiado caro y demasiado barato, tal como se ve en la figura 3.

Para asegurar la certeza de los resultados obtenidos es importante completar el estudio con información sobre percepciones de los compradores, conocimiento del precio, experiencias de compras y usos con la categoría de producto, localizar los extremos o respuestas ilógicas que distorsionan los resultados mediante estadísticas descriptivas básicas y determinar el número de personas a entrevistar, calculando el nivel de confianza deseado para la estimación (Lewis y Shoemaker, 1997; Martin-Samper y Moreno-Rojas, 2014).

b) Revenue Management System

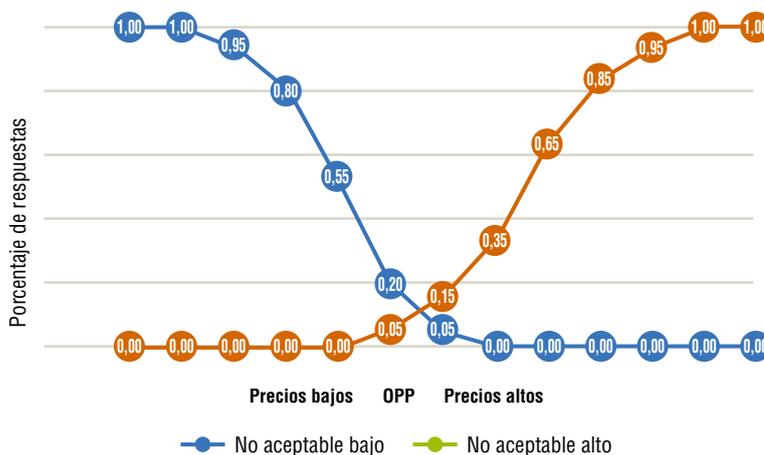
Los avances tecnológicos han permitido desarrollar los *Revenue Management System* (RMS) capaces de almacenar comportamientos pasados de la demanda de manera segmentada, realizar pronósticos certeros y

Figura 2. Determinación del Rango de Precios Aceptables



Fuente: Martin Samper (2004).

Figura 3. Representación del Punto de Precio Óptimo



Fuente: Martin Samper (2004).

El sector se enfrenta a retos interesantes entre los que destacan la utilización creciente de las tecnologías de información, el uso de redes sociales y apps para la comercialización y posicionamiento y la implantación de estrategias de responsabilidad social corporativa en su triple vertiente -económica, social y medioambiental-

procesar la información de manera que instantáneamente se obtenga el precio que nos permita maximizar el beneficio mediante la optimización de la capacidad disponible.

El éxito logrado por esta técnica en pequeñas y grandes compañías aéreas hizo que se plantease su extensión a otras empresas como ferrocarriles, restaurantes, y especialmente hoteles (AECA, 2020).

El objetivo del RMS es maximizar los ingresos por asiento disponible/hora, gestionando de forma correcta el precio y la duración de la comida. Este proceso se materializa en el indicador del *Ingreso por asiento disponible por hora* (en inglés, *Revenue Per Available Seat Hour*, RevPASH).

La aplicación del RMS requiere una serie de condiciones: demanda variable y predecible, segmentación del mercado, capacidad fija, inventario perecedero, estructura de costes y de precios apropiada, capacidad de reserva (Martín Samper y Moreno, 2014).

El desarrollo de una estrategia de RMS va a permitir maximizar los ingresos del restaurante, identificar las áreas de mejora y proponer medidas correctoras y de ajuste como aumentar el *ticket* promedio de las comidas de un determinado día de la semana, mejorar el RevPASH, reducir los tiempos de espera de los clientes, crear ofertas específicas para horas de baja demanda o incrementar los clientes en determinados tramos horarios.

c) Menú Engineering

La técnica *Menú Engineering* –también denominada *Desarrollo Estratégico de Menús*– es una herramienta práctica y sencilla recomendada para establecer una política de precios que

considere las percepciones de valor de los consumidores y el rendimiento de cada plato, con la finalidad de conseguir los mayores beneficios. Su utilización permite, además, mejorar el diseño y definición del contenido de la carta (Martín Samper, 2004; British Columbia Cook Articulation Committee, 2016).

Para aplicar la técnica es necesario tener en cuenta cuatro etapas:

- 1.^a Etapa: recopilación de información necesaria.
- 2.^a Etapa: cálculo de las diferentes variables de análisis (ver tabla adjunta).
- 3.^a Etapa: cálculo de los puntos de referencia.

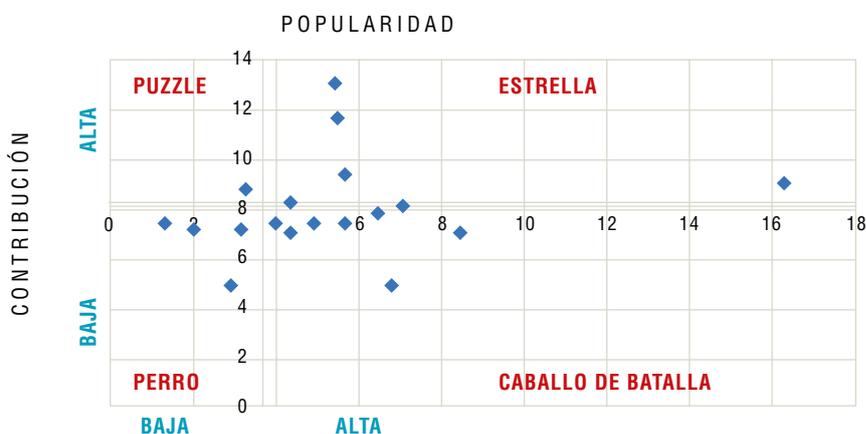
Existen dos puntos de referencia para clasificar a los platos:

a) *Umbral de Popularidad*. Se considera que un plato es popular cuando el porcentaje de una selección de platos sobre el total de las ventas supera el 70 % de la popularidad media del grupo, gama o familia.

b) *Umbral de Contribución*. Los platos del menú que tienen un margen de contribución individual mayor que el margen medio reciben una clasificación de margen de contribución alto.

- 4.^a Etapa: Clasificación y análisis de los artículos. Como podemos ver en el gráfico, los platos pueden ser clasificados según que su contribución y popularidad sea mayor o menor que el umbral o media en: *puzzles*, *estrellas*, *perros* y *caballo de batalla*. Cada uno de ellos es deseable analizarlos, realizar cambios que pueden ir desde cambios en la posición en la carta, recomendaciones, rediseño, sustitución o eliminación de la carta. El resultado será una oferta más atractiva y mayores niveles de satisfacción y rentabilidad (figura 4).

Figura 4: Clasificación de platos



Fuente: AECA, 2020

La técnica Menú Engineering considera las percepciones de valor de los consumidores y el rendimiento de cada plato, con la finalidad de mejorar el diseño y definición del contenido de la carta e incrementar el beneficio

Resultan numerosos los métodos referenciados para la realización de la ingeniería de menú en establecimientos gastronómicos, generados a partir de la propuesta de Kasavana, M. y Smith, D. en la década de los 70, con una modificación a la matriz de la Boston Consulting Group (BCG), generada para el análisis de unidades estratégicas de negocio. La gran mayoría de estos métodos se diferencian en la formulación de los límites para la construcción de los cuadrantes de la matriz o incluso la extensión del modelo considerando una variable adicional, trabajando con una matriz tres por tres, como en el caso hoteles todo incluido o el trabajo ya comentado de LeBruto *et al.* (1997) que consideraban la inclusión del coste de la mano de obra.

Consideraciones finales y perspectivas futuras

A pesar de que el sector de servicios de alimentos y bebidas fue uno de los sectores que más sufrió la crisis financiera de 2008, ha mostrado su flexibilidad logrando adaptarse y reinventarse hacia nuevos modelos que son los que están creciendo en el territorio nacional de manera sostenida. El sector está viviendo actualmente su edad de oro con un ritmo de crecimiento cada vez más acelerado, utilizando la franquicia como vía al crecimiento, posicionándose como uno de los sectores más importantes de nuestro país (FEHR, 2017).

Pero gestionar los establecimientos de restauración no es en absoluto fácil. Si bien es necesario atender a factores internos como es el control de costes, se hace igualmente imprescindible considerar aspectos externos como las percepciones de los clientes y la evolución de la demanda. Como hemos expuesto, el *Método del valor Percibido* basado en las percepciones de los consumidores y el *Revenue Management System* y la técnica *Menú Engineering* van a permitir mejorar las percepciones, índices de satisfacción y la composición de la carta de un establecimiento, así como la rentabilidad de la empresa.

El sector se enfrenta a retos interesantes. En este sentido cabe destacar la utilización creciente de las tecnologías de

información para la gestión y la digitalización que están abriendo paso a la profesionalización del negocio y la hostelería en España, en general centrado en la rentabilidad. Según el tercer informe anual de la industria de tecnología de restaurantes de Toast, el 95 % de los restauradores en Estados Unidos afirma que la tecnología mejora la eficiencia de sus restaurantes. En este contexto se enfrentan al reto de encontrar el equilibrio adecuado entre la eficiencia aportada por la innovación y el toque personal y humano.

Especial mención merece el uso de las redes sociales y apps para la comercialización y posicionamiento de un servicio cada vez más diverso especializado y tematizado, de forma que esto ha ocasionado que los restaurantes incrementen su creatividad para sorprender a los clientes enfatizando la estética, ya que constituye una buena forma para la empresa de promocionar y publicitar su establecimiento con muy bajo coste.

Igualmente existen retos como la responsabilidad social corporativa en su triple vertiente: económica, social y medioambiental, de forma que los consumidores cada vez exigen más transparencia en relación a temas como el origen de los alimentos y los métodos de cultivo y procesamiento, el uso de energías renovables, reciclaje y contribución social de las empresas. ▽

Referencias

AECA (2020): *Gestión Estratégica de Costes en el Sector de la Restauración*. Documento N.º 6. Editorial AECA, Madrid.

Asociación Española de Franquiciadores (2018): *La Franquicia en España 2018*. Editorial AEF.

British Columbia Cook Articulation Committee (2016): *Basic kitchen and food service management*. BC Cook Articulation Committee. <https://opentextbc.ca/basickitchenandfoodservicemanagement/chapter/describe-the-principles-of-menu-engineering>.

Federación Española de Hostelería (FEHR) (2017): *Estudio Anual 2016-2017. Los Sectores de la Hostelería*. FEHR.

LeBruto SM, Quain WJ, Ashley AA (1997): "Using the Contribution Margin Aspect of Menu Engineering to Enhance Financial Results", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9 (4), 161-7.

León N (2018): "Cómo calcular el precio de un producto: el modelo de sensibilidad de precios de Van Westendorp", en *We are testers*, <http://www.wearetesters.com/herramientas-de-marketing/3865>.

Lewis RC, Shoemaker S (1997): "Price-sensitivity measurement", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38(2), 44-54.

Martín Samper RC, Moreno-Rojas J (2014). "Una aproximación holística a la determinación y Gestión de Precios en las Compañías hoteleras", *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 24 (51), 45-60.

Martín Samper RC (2004): "Determinación de Precios en la Empresa Hotelera: un Estudio de Caso". Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.

ORACLE Hospitality (2018): *Cost Control in Food & Beverage How Technology Can Help Maximize Profits* ORACLE Hospitality en <https://www.oracle.com>

Pritchard M (2018): *Van Westendorp pricing (the Price Sensitivity Meter)*, en <http://www.5circles.com/van-westendorp-pricing-the-price-sensitivity-meter>.