

GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LA CARTA DEL RESTAURANTE A TRAVÉS DEL ANÁLISIS RRP EL RATIO DE RENTABILIDAD POR REFERENCIA

En la gestión del restaurante vamos a encontrarnos con una situación muy habitual respecto al margen. A la hora de determinar el precio de venta de un plato, aplicando generalmente el método del “mark-up”, en ocasiones mencionado como coeficiente multiplicador. La diversidad de costes y productos, relacionados con el índice de demanda y con el periodo de vida que las materias primas tienen en el almacenamiento de cocina, provoca que los márgenes establecidos no tengan un desarrollo lineal.

Esta idea supone un coste de oportunidad para el restaurante si éste pierde rentabilidad, siempre en el caso de que aquellos platos más demandados sean los que aportan el menor de los márgenes.

Hasta ahora, la recogida de datos para la gestión se centraba exclusivamente en:

- Los Principios de Omnes, que pretenden dar equilibrio a la carta y conocer la relación entre los productos ofertados y los demandados.
- El menú engineering, que en su estudio dinámico, permite observar la evolución de los platos dentro de la carta, en función de su margen y de las unidades vendidas.

Se propone una nueva herramienta para la gestión de los restaurantes: El ratio de Rentabilidad por Referencia (RRP) o Ratio de Rentabilidad por Plato. El análisis de este ratio va a permitir conocer la rentabilidad de cada plato, en función de los platos que se encuentran en su “set”, grupo o familia, dentro de la carta o de la oferta que se diseña. El objetivo final, como en los casos anteriores, poder tomar decisiones.

Por tanto el análisis RRP es una herramienta que permite:

- 1- Comparar la aportación de margen de cada plato en función de sus ventas con el resto de los platos de la misma familia.
- 2- Detectar rápidamente costes de oportunidad en las ventas, por falta de rentabilidad.
- 3- Proyectar propuestas de soluciones vía precios, costes y ventas, y su repercusión sobre la cuenta de resultados.

EL CÁLCULO DEL R.R.P.

Al tratarse de una ratio, el resultado será siempre numérico. Será el resultante de dividir el porcentaje de margen que cada plato aporta al “set”, grupo o familia de platos por el porcentaje de ingresos que ese mismo plato aporta a ese “set” grupo o familia.

Pero lo verdaderamente importante, una vez obtenido el valor numérico, es conocer qué nos aporta y qué decisiones debemos adoptar al respecto.

Si el RRP de un plato es superior a 1, significa que ese plato aporta a su “set”, grupo o familia de platos, una rentabilidad por encima de la media de ese “set”, grupo o familia.

En cambio, si el RRP es inferior a la unidad, significa que esa rentabilidad es inferior a la media.

Obsérvese que emplea términos similares al menú engineering, pero en el RRP cobra especial relevancia el hecho de calcular el margen medio, para obtener una ratio, algo que va más allá que la mera ubicación en una gráfica. Pero al igual que el anterior, el margen y las unidades son los valores sometidos a estudio.

Veamos un ejemplo de su cálculo:

	PVP	FOOD COST	MBE	UDS.	TTL MBE	TTL ING	% MBE	% ING	RRP
PLATO 1	12,00	4,00	8,00	195,00	1.560,00	2.340,00	15,77%	13,90%	1,13
PLATO 2	12,50	4,35	8,15	130,00	1.059,50	1.625,00	10,71%	9,65%	1,11
PLATO 3	16,00	5,95	10,05	145,00	1.457,25	2.320,00	14,73%	13,78%	1,07
PLATO 4	15,20	5,75	9,45	175,00	1.653,75	2.660,00	16,72%	15,80%	1,06
PLATO 5	14,00	6,15	7,85	96,00	753,60	1.344,00	7,62%	7,98%	0,95
PLATO 6	18,00	8,50	9,50	85,00	807,50	1.530,00	8,16%	9,09%	0,90
PLATO 7	13,90	6,95	6,95	163,00	1.132,85	2.265,70	11,45%	13,46%	0,85
PLATO 8	19,50	9,10	10,40	141,00	1.466,40	2.749,50	14,83%	16,33%	0,91
TOTAL				1.130	9.890,85	16.834	100,00%	100,00%	

En este cuadro se observa:

PVP: Es el precio real de venta, una vez deducido del IVA, que no forma parte del precio.

FOOD COST: Es el coste de los alimentos, en este caso de cada plato.

MBE: Margen bruto de explotación, obtenido de deducir el food cost del Precio de Venta.

UDS.: Indica el número de unidades de cada plato que se han vendido a lo largo del periodo de tiempo que se analiza.

TTL MBE: Indica el margen bruto de explotación de cada plato por el número de unidades vendidas.

TTL ING: Indica el importe total de ingresos que se alcanzan por la venta de las diferentes unidades en cada plato.

% MBE: Indica el porcentaje del margen de cada plato con respecto a la totalidad del margen del "set", grupo o familia de platos en la carta.

% ING: Indica el porcentaje de ingresos de cada plato con respecto a la totalidad de los ingresos del "set", grupo o familia de platos en la carta.

RRP: Indica la ratio de rentabilidad de cada plato, al dividir el porcentaje de margen de cada plato por el porcentaje de ingresos del mismo.

Observando el ejemplo se ve que cuatro de los ocho platos obtienen un RRP por encima de la unidad, es decir, cuatro de los platos obtienen una rentabilidad superior a su índice de ingresos.

SI RRP > 1..... EL PLATO APORTA UN NIVEL DE RENTABILIDAD POR ENCIMA DE LA MEDIA

Asimismo, se ve que cuatro de los ocho platos obtienen un RRP por debajo de la unidad, es decir, cuatro de los platos obtienen una rentabilidad inferior a su índice de ingresos.

SI RRP < 1..... EL PLATO APORTA UN NIVEL DE RENTABILIDAD INFERIOR A LA MEDIA

Por tanto, es la hora de la toma de decisiones:

PLATO 1. Su margen supera a los ingresos y, por tanto, debería tratar de tomar decisiones que permitan aumentar sus ventas sin perder margen de beneficio.

PLATO 2. Su rentabilidad es buena pero se encuentra por debajo de la media en ambos índices. El consejo sería sustituirlo por otro. De no ser así, se podría probar a eliminarlo y ver cómo se comporta la demanda y hacia donde se desvían los pedidos.

PLATO 3. Es un caso similar al primero.

PLATO 4. Es uno de los mejores platos de la carta. Tiene una buena rentabilidad, nos ofrece un margen aceptable y es el segundo plato en cuanto a nivel de ingresos. Es un plato a tener en cuenta, a potenciar. Su mejora supondría un incremento de la rentabilidad del local.

PLATO 5. Es el primer plato a eliminar o sustituir. Carece de rentabilidad, margen y nivel de ventas.

PLATO 6. Se encuentra en el mismo caso que el anterior.

PLATO 7. Ofrece ligeras dudas. ¿Cómo respondería? Tiene un buen nivel de ventas aunque su rentabilidad es baja debido a su escaso margen. La duda es conocer el comportamiento de las ventas si aumento su margen.

PLATO 8. Supone el mayor de los costes de oportunidad que tiene este restaurante. Su margen es bueno y alcanza el mayor de los niveles de ingresos, pero es poco rentable. Realmente, admite incrementar su precio y margen, cuidar mucho su calidad, aunque el índice de ventas se deteriore, pues lo hará a favor de otras ofertas.

A continuación se propone la toma de decisiones. Comparamos la situación segunda respecto a la primera. La decisión ha sido aumentar la rentabilidad de las ventas y los ingresos en sí mismos. Para ello, hemos reducido el número de platos a siete, y hemos introducido dos platos nuevos, en sustitución de los platos 2 y 6. El resultado es que el número de unidades vendidas es exactamente el mismo, pero la demanda se ha dirigido hacia otros platos de la carta, cuya rentabilidad ya era de por sí buena o notable. Aquellos platos cuya ratio de rentabilidad era inferior a la unidad siguen estando en la misma situación, pero se han acercado a la unidad. En cambio, los platos de mayor ratio, aún siguen mostrando posibilidades de crecimiento pues su rentabilidad es buena, pero su porcentaje de ingresos aún está alejado de su porcentaje de margen.

	PVP	FOOD COST	MBE	UDS.	TTL MBE	TTL ING	% MBE	% ING	RRP
PLATO 1	12,20	4,00	8,20	210,00	1.722,00	2.562,00	17,17%	15,08%	1,14
PLATO 2*	14,00	4,95	9,05	105,00	950,25	1.470,00	9,48%	8,65%	1,10
PLATO 3	16,00	5,95	10,05	150,00	1.507,50	2.400,00	15,03%	14,12%	1,06
PLATO 4	15,20	5,75	9,45	200,00	1.890,00	3.040,00	18,85%	17,89%	1,05
PLATO 5	-	-	-	-	-	-	0,00%	0,00%	
PLATO 6*	15,00	7,25	7,75	140,00	1.085,00	2.100,00	10,82%	12,36%	0,88
PLATO 7	14,00	6,75	7,25	175,00	1.268,75	2.450,00	12,65%	14,42%	0,88
PLATO 8	19,80	9,10	10,70	150,00	1.605,00	2.970,00	16,23%	17,48%	0,93
TOTAL				1.130	10.028,50	16.992	100,00%	100,00%	
*PLATO NUEVO					+ 1,39	+ 0,94			

Otro dato extremadamente significativo es que, aún a pesar de la reducción de los platos de la carta, el nivel de ingresos se ha elevado en un 0,94 %, mientras que el margen se incrementa en un 1,39 %

Cómo utilizar el índice RRP

1. Es aconsejable realizar el análisis RRP trimestralmente y siempre que se desee realizar un cambio o modificación de la carta.
2. El análisis RRP no puede ser la única herramienta para tomar decisiones sobre la carta, precios y costes. Se deben tener en cuenta también factores cualitativos. No se debe, sin embargo, realizar cambios de la carta sin realizar un análisis cuantitativo como el RRP.
3. A mayor número de referencias en la carta más necesario es el análisis RRP, pues permite detectar rápidamente los costes de oportunidad resultantes del análisis de los márgenes e ingresos de cada plato del "set", grupo o familia.