

INGENIERÍA DE MENÚ

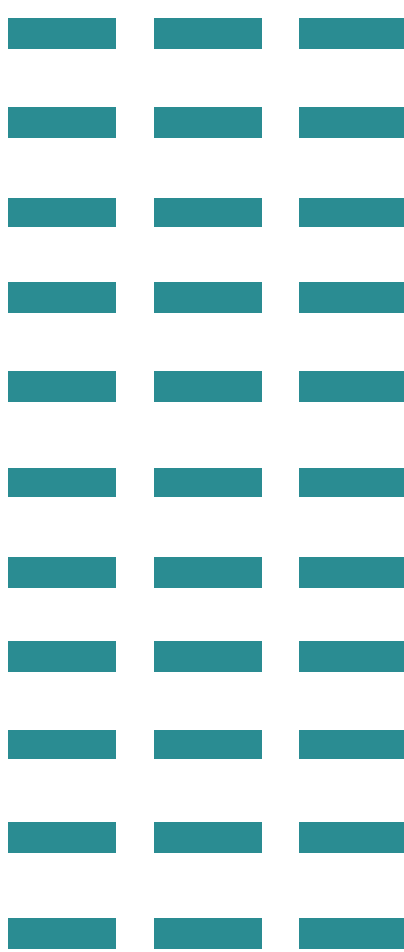
Herramienta para aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico

Analía Martini

2° Edición 2013



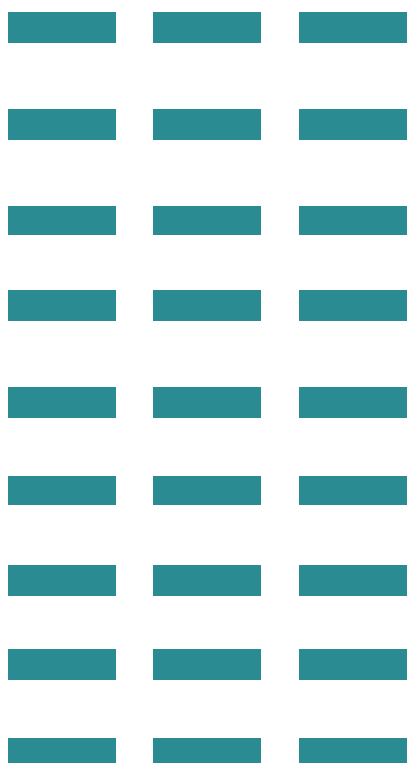
FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA GASTRONOMICA
DE LA REPUBLICA ARGENTINA



INGENIERÍA DE MENÚ

Herramienta para aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico

Analía Martini



2° Edición 2013



FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA GASTRONOMICA
DE LA REPUBLICA ARGENTINA

Federación Empresaria Hotelera
Gastronómica de la República Argentina

COMITÉ EJECUTIVO

Presidente
ROBERTO BRUNELLO
Vicepresidente 1
DR. MARIO ZAVALETA
Vicepresidente 2
FRANCISCO COSTA
Vicepresidente 3
FERNANDO DESBOTS
Vicepresidente 4
RAFAEL MIRANDA
Secretario
CLAUDIO AGUILAR
Tesorero
ANTONIO ROQUETA
Prosecretario
ARIEL AMOROSO
Protesorero
RODOLFO LUQUE
Secretario de Actas
CARLOS MELLANO

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL DE FEHGRA

Responsable
DR. MARIO ZAVALETA
Vicepresidente 1° de Fehgra
Asesor y coordinador de cursos
JORGE LÓPEZ CORTÉS
Staff técnico
LIC. MORINA SANZ
LIC. VERÓNICA COSTANTINO
Asesores
LIC. SILVIA CERCHIARA
LIC. MARÍA ALEJANDRA SOLDAVINI

REPRESENTANTES REGIONALES DE LA FEHGRA

Región C.A.B.A.:
ANA MARÍA MIÑONES - ARIEL
AMOROSO
Región Buenos Aires:
JORGE LAURET - ROBERTO DE LA
FUENTE
Región Centro:
CRISTINA ODDONE - FERNANDO
BERTELLO
Región Norte:
ALDO SIALLE - RAÚL KOTLER
Región Litoral:
JORGE DAVID BINAGHI - SOFÍA
MARIN
Región Cuyo:
FERNANDO BARBERA - JUAN
CARRIZO
Región Patagonia:
LILIA KINSELLA - BELÉN GARCÍA
BERTONE

Ingeniería de Menú

Herramienta para aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico.

Editado por ©2013 FEHGRA

Segunda edición

Impreso en Casano Gráfica. Ministro Brin 3932, Remedios de Escalada, Provincia
de Buenos Aires. Julio 2013.

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723



FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA
GASTRONOMICA DE LA REPUBLICA ARGENTINA

Larrea 1250 (C1117ABJ)
Buenos Aires
Tel.: 4822-7733
Fax: 4822-7807
informes @fehgra.org.ar
www.fehgra.org.ar

Martini, Analía

INGENIERIA DE MENU : Herramienta para aumentar la rentabilidad del
negocio gastronómico . - 2a ed. - Buenos Aires : Federación Empresaria
Hotelera Gastronómica de la República Argentina, 2013.
E-Book.

ISBN 978-987-23139-8-2

1. Gastronomía. 2. Manual. I. Título
CDD 641.013

Fecha de catalogación: 05/07/2013

Indice

✓ INTRODUCCIÓN	3
✓ EL MENÚ COMO PRINCIPAL HERRAMIENTA DE VENTA	5
<i>Planeamiento del menú</i>	5
<i>Diseño de la carta</i>	7
<i>Análisis de diseño de la carta</i>	9
<i>Sugerencia para mejorar la carta de comidas</i>	10
✓ MARKETING DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	13
<i>Los servicios</i>	13
<i>Herramientas de marketing</i>	14
✓ LA INGENIERIA DE MENÚ: EL MÉTODO	19
<i>Parámetros de popularidad y rentabilidad</i>	21
<i>Clasificación de los platos</i>	23
✓ SOLUCIONES PARA MEJORAR EL MENÚ	25
✓ CONSIDERACIONES SOBRE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO	29
✓ CONCLUSIÓN	30
✓ EJERCICIOS Y SOLUCIONES	33
✓ BIBLIOGRAFÍA	39

Ingeniería en Menú

Herramienta para aumentar
la rentabilidad del negocio
gastronómico

2º Edición 2013

Introducción

En este ejemplar se presenta información clave para que el empresario gastronómico pueda tomar decisiones objetivas respecto a los platos que incluye dentro de la carta de su restaurante.

Idealmente el menú debería ser el primer elemento que se construye cuando se diseña un emprendimiento gastronómico, debido a que de esta primera decisión se desprenden todos los demás aspectos que conforman el negocio. El menú define desde el equipamiento de la cocina o el grado de especialización de la mano de obra, hasta la decoración del salón. Sin embargo, en todo negocio hay importantes recursos para administrar y todos ellos son escasos. El tipo de decisiones y el momento en que éstas se implementan son de vital importancia para hacer buen uso de estos recursos, maximizando los resultados.

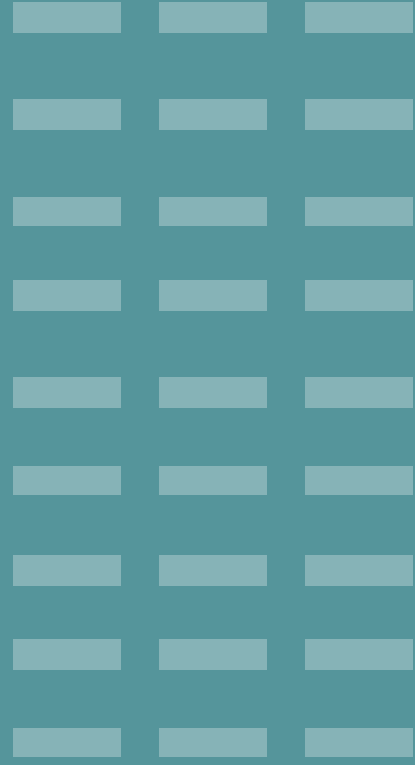
El manual comienza con la presentación de los objetivos estipulados para la presente capacitación y continúa interpretando el menú como la primera herramienta de ventas dentro de la operación gastronómica, lo cual resuelve aspectos de planeamiento y diseño de la carta. Luego se desarrolla marketing de alimentos y bebidas, que considera las complejidades asociadas a la venta de servicios y las herramientas más convenientes para llegar al cliente. Por último se aborda la técnica en sí: INGENIERIA DE MENÚ, un método para arribar a conclusiones precisas y esclarecedoras sobre la disposición de los platos dentro de la carta del restaurante y para efectuar cambios pertinentes de ser necesario.

● **Objetivos:**

- Entender al menú como la herramienta de venta más importante de la operación gastronómica comercial
- Diferenciar los aspectos que intervienen en un buen planeamiento de comidas
- Evaluar que los platos estén ubicados de manera que incentiven las ventas
- Identificar los conceptos de marketing involucrados en la mejora del menú
- Modificar aquellos aspectos que no se ajusten al concepto definido para el negocio
- Aplicar los cambios necesarios a fin de maximizar la rentabilidad

Ingeniería en menú

El menú como principal
herramienta de venta



El menú como principal herramienta de venta

● Planeamiento del menú

El éxito de un restaurante depende en gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al momento de decidir qué platos se incluyen en el menú. Un menú bien planeado contribuye a que el trabajo fluya adecuadamente, a que el cliente esté más satisfecho y a que las ganancias sean mayores.

En este sentido, la gestión se apoya casi exclusivamente sobre dos ejes fundamentales: Conocer al cliente y conocer la operación.

✓ Conocer al cliente

La calidad de las decisiones sobre los platos que se deben incluir en el menú depende de qué tan bien se conoce al cliente: ¿Quiénes son los clientes del restaurante? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por una comida? Una carta se debe ver muy diferente si apunta al mercado corporativo que si la principal clientela son parejas casadas con niños. ¿Qué prefieren comer y beber los clientes? Hay quienes piensan que las preferencias del cliente deben coincidir con los gustos personales de los dueños o los cocineros. Esto no es necesariamente cierto. La pauta que guíe la elección de los platos del menú debe ser siempre la preferencia de los clientes, de quienes se sabe investigando, haciendo encuestas, hablando con ellos y estudiando los registros de producción y de ventas de periodos anteriores.

✓ Conocer la operación

Existen varios componentes que tienen impacto directo sobre los tipos de menú, a saber:

■ Tema o tipo de cocina

Determina qué platos deben aparecer en el menú. Un restaurante chino tiene un menú radicalmente diferente al de una parrilla.

■ Equipamiento

El encargado del planeamiento del menú debe tener muy en claro tipo y capacidad del equipamiento disponible en la cocina, si éste permite cocinar al vapor, grillar, freír u hornear. Un restaurante con equipamiento limitado necesariamente debe tener un menú limitado. Al momento de elegir los platos se debe tener en cuenta que el trabajo se distribuya de forma pareja entre todos los equipos disponibles. Por ejemplo, si muchos de los platos fueran fritos, las freidoras estarían sobrecargadas mientras que los fuegos no trabajarían. Las mejores operaciones gastronómicas son aquellas en las cuales el trabajo está bien distribuido entre freidoras, grills, vaporeras, hornos, etc.

■ Personal

El número de empleados y el grado de habilidad que éstos tienen ayuda a determinar qué platos poner o dejar fuera del menú. Nunca se deben incluir platos que el personal no pueda preparar debido a que carece de habilidad o entrenamiento. Así como ocurre con el equipamiento, se debe evitar sobrecargar a algunos cocineros dejando a otros empleados con poco o nada para hacer. Lo mejor es distribuir el trabajo entre las distintas áreas de la brigada de cocina y esto sólo se consigue mediante una cuidadosa selección de los ítems del menú.

■ Materia prima

La accesibilidad a la materia prima es marcadamente diferente según cual fuere la estación del año, como también depende de dónde esté emplazado el restaurante. Lo ideal es mantener un menú que incluya productos frescos de estación y de la zona. En caso necesario, ir entrenando de a poco al público, de manera que aprecie las ventajas de consumir productos autóctonos, que revaloricen la industria local y que no se vean cargados

innecesariamente por los costos ocultos asociados a la transportación y al mantenimiento de la materia prima en el tiempo y la distancia.

■ Estándares de calidad

Cada uno de los platos elegidos debe concordar en calidad con los parámetros del restaurante. La oferta debe garantizar los niveles de calidad mínimos exigidos para satisfacer a los clientes habituales del negocio.

■ Presupuesto

Las barreras financieras que determinan la selección de platos tienen que ver con la disponibilidad de presupuesto: Solamente si los costos se mantienen dentro de éste, se conseguirá que los establecimientos comerciales den ganancias y que las instituciones minimicen los gastos.

✓ Selección definitiva de platos

En el caso que un menú se esté armando por primera vez se debe proceder de esta forma: Primero se eligen los platos principales. No es necesario que exista un plato para cada gusto. A mayor variedad, mayores los problemas operativos. Aquellos restaurantes temáticos o que ofrecen especialidades pueden reducir la oferta de platos principales, minimizando los problemas de compra, recepción, almacenamiento, producción y servicio, así como de los de equipamiento y personal.

La idea es que las entradas abran el apetito y preparen al cliente para una buena comida. El tipo y cantidad de entradas que se ofrecen dependen del tipo de restaurante: Los fast-food generalmente no tienen entradas, por el contrario existen restaurantes muy elegantes que pueden ofrecer una página completa de ellas.

Luego se consideran las guarniciones o acompañamientos, si éstas se sirven junto con el plato principal o por separado. Hay elementos que influyen especialmente sobre este aspecto y que tienen que ver con la temática del establecimiento, su ubicación geográfica o incluso las costumbres o las tendencias vigentes. Por ejemplo, muchos restaurantes que se especializan en pescados limitan la oferta a papas naturales o fritas, mientras que algunos restaurantes finos ofrecen la misma guarnición pero de diferentes maneras: Papas asadas, naturales, fritas, a la crema, puré, al gratín, duquesa, etc. En cuanto a las ensaladas, lo importante es definir si se sirven como acompañamiento o como plato principal.

Los postres en general son elementos con alto margen de ganancia, por eso se sirven incluso en restaurantes de comida rápida. La oferta debe incluir postres cuyo ingrediente principal sean las frutas, el chocolate, la crema, así como también de bajas calorías, helado y tibio. Es conveniente especificar cuáles son aptos para celíacos.

Las bebidas no alcohólicas, como té, café, gaseosas, en general se incluyen al final del menú. En restaurantes gourmet son necesarias las cartas que presentan una amplia variedad de café (turco, colombiano, expresso, cappuccino, etc.) lo mismo que de té. Con respecto a las bebidas alcohólicas, las decisiones deben considerar las preferencias del cliente, la imagen del restaurante, los costos de inventario y el espacio disponible, entre otros. Si se quiere incentivar la venta de bebidas alcohólicas conviene tener una sola carta que incluya platos y vinos. Una carta de vinos separada del menú principal suele intimidar a clientes que estén buscando precio y a quienes no se consideran grandes conocedores del tema.

✓ Balance del menú

Una vez hecha la selección, los ítems deberán revisarse nuevamente -pero esta vez- por balance comercial, estético y nutricional.

Balance comercial se refiere al balance entre costos, precios, platos preferidos y otras consideraciones de marketing, que deben ser tenidas en cuenta especialmente en establecimientos de tipo comercial. Balance estético tiene que ver con los colores, texturas y sabores de las comidas. Obviamente, el

balance estético es más importante en un menú fijo –o table d'hôte- que en un menú a la carta, debido a que en este último el cliente elige el plato que más le gusta. Pero aún en restaurantes a la carta algunas combinaciones entre platos principales y acompañamientos son clásicas. La experiencia y el conocimiento de combinaciones clásicas dictan las pautas para combinar sabores compatibles.

Por ejemplo, jamón y huevo combinan mejor que camarones y huevo. El color también es un componente muy importante que hace a una comida más atractiva. Un plato de pescado blanco con verduras blancas -como coliflor o puré de papas- no incita como experiencia gastronómica: Dos o más colores sobre un plato son mejores que uno sólo. Con respecto a la textura, un menú debe estar compuesto por platos cuya textura difiera de plato a plato. Además, en platos principales crocantes debe haber guarniciones suaves y cremosas y viceversa.

Balance nutricional: Históricamente más importante en instituciones que en establecimientos comerciales, donde los menús son concebidos principalmente por nutricionistas Sin embargo, hoy en día la mayoría de los clientes se preocupa por el aspecto nutricional de sus comidas. Este hecho marca una acentuada tendencia: Cada vez se cocina con menos sal, se fríe casi nada y se busca que los métodos de cocción preserven los ingredientes de forma natural y saludable. Una cuestión no menor para tener muy en cuenta.

● *Diseño de la carta*

El menú escrito es el primer instrumento de marketing. Un buen menú complementa el tema general del restaurante, se comunica con los clientes a través de la imagen y ayuda a entrar en clima para una comida agradable, además de vender los platos disponibles.

Una carta atractiva a la vista y al tacto, con descripciones imaginativas y llenas de colorido, transmite la sensación de que la comida es atractiva y deliciosa. Un menú sucio, desgastado, doblado o roto, sugiere comida grasosa y poco higiénica¹.

Las técnicas de diseño son prácticamente las mismas cualquiera sea el formato de menú que se elija. Los platos seleccionados deben ordenarse de tal manera que alienten a los clientes a encargarlos.

Copia

Se denomina copia a la carta en sí. El tipo de copia depende del tipo de establecimiento. La copia de un menú para niños -por ejemplo- debe ser entretenida.

Las copias pueden estar divididas en tres elementos:

a) Encabezamiento, b) Copia descriptiva de los platos e c) Información suplementaria.

a) Los encabezamientos pueden ser encabezamientos mayores (Carnes), sub-encabezamientos (Plato del día), o los mismos nombres de los platos simplificados, para evitar confusiones. Si los nombres están en otro idioma, una pequeña copia descriptiva o foto ayudan a evacuar dudas y aumentan las ventas, siempre que contribuyan a formar la imagen deseada para el establecimiento. Las fotos presentan un desafío porque -si bien son una buena herramienta de venta- es necesario que los platos se vean exactamente igual a como aparecen en la ilustración, ya que cualquier diferencia suscitaría incomodidades.

b) La copia descriptiva o descripción de los platos informa a los clientes sobre los ingredientes o métodos de cocción, sin entrar en demasiados detalles. Los clientes pueden imaginarse el plato, ya que la copia descriptiva enumera atributos, materias primas y métodos de cocción presentes en la elaboración. Los mejores menús utilizan palabras que despiertan en el cliente el deseo de utilizar sus sentidos, gustando, oliendo y sintiendo la comida².

¹ Fisher, W. – “Marketing creativo para el servicio de comidas” – Ed. Trillas – 1989

² Cooper, B., Floody, B., Mc Neill, G. – “Cómo iniciar y administrar un restaurante” – Ed. Norma – 2002

Existen algunas reglas básicas con respecto a la copia descriptiva:

- Especialidades de la casa ameritan una copia descriptiva, lo mismo que ítems con alto margen de ganancia.
- Platos exóticos necesitan de copias descriptivas, también platos con nombres extranjeros o desconocidos.
- Si la copia descriptiva indica “Corazón de alcaucil fresco”, éstos deben ser frescos y no enlatados o congelados. Si se indica “Tabla de quesos franceses” los quesos tienen que provenir efectivamente de Francia. Lo mismo se aplica al método de cocción: Si se venden “Vegetales al vapor” en la copia descriptiva, no pueden ser hervidos. Hay que tener especial cuidado en estos puntos.
- No debe hacerse alarde de valores o propiedades nutritivas si estas no pueden ser comprobadas científicamente.

c) La información complementaria debe incluir dirección, teléfono, página web, días y horarios de apertura, reservas, facebook y twitter, etc. Además se puede incluir información entretenida como la historia del local, del nombre o de los platos, poesía, curiosidades y cualquier dato que bien escogido sea un elemento diferenciador de la competencia. Una vez escrito, el menú debe organizarse de acuerdo a ciertas pautas que se eligen casi simultáneamente, a pesar de que a continuación se presenten por separado.

Secuencia

El orden convencional es el siguiente: Entradas, platos principales y por último postres. Los otros platos (ensaladas, guarniciones, sandwiches y bebidas) se acomodan de acuerdo al criterio de cada uno. El lugar en la carta donde se ubiquen los platos está determinado por su popularidad y rentabilidad, dos aspectos que sólo pueden saberse una vez que se lleva a cabo el análisis INGENIERIA DE MENÚ. Como la mirada se apoya naturalmente en el centro de las páginas impares, este es un excelente lugar para promover un Rompecabezas o una Estrella³. La parte superior derecha de un menú de dos hojas llama primero la atención del cliente. Esto significa que allí deben ponerse los platos que dejen mayor utilidad. Los que siguen en orden de importancia deben ir en la parte superior izquierda e inferior derecha, respectivamente. Si el menú está diseñado sólo en una columna, lo que está arriba es lo que más llama la atención. Allí debe ir el plato que más ganancia deja (en lugar de poner allí el más barato, como hace la mayoría). El segundo ítem de la columna corresponde a la segunda posición más favorable. En una columna larga la última línea también ofrece un lugar ventajoso⁴. El resto de los platos de una columna tienen poca visibilidad, si bien existen otras maneras de llamar la atención sobre un plato en particular, tal como encuadrarlos o utilizar íconos, como la cofia del chef.

Lo importante es no recargar el espacio disponible con cuadros, fotos o información suplementaria. Muchos diseñadores prefieren dejar una buena cantidad de espacios en blanco para que la vista descansa. Sólo este tipo de espacios en blanco son admisibles, cualquier hoja vacía dentro de un menú da una sensación de abandono y desprolijidad.

Formato

Cada restaurante debe elegir el formato (un cuerpo, bíptico, tríptico) que mejor se adapte a sus necesidades. Sin embargo, existen muchas pautas que devienen casi exclusivamente de la lógica: Cartas muy grandes en mesas pequeñas resultan incómodas, además de causar accidentes, copias muy pequeñas resultan difíciles de leer, muchas páginas confunden a los clientes, etc.

³ Estrella, Rompecabezas, Caballito de batalla y Perro son las categorías de INGENIERÍA DE MENÚ.

⁴ Cooper, B., Floody, B., Mc Neill, G. – “Cómo iniciar y administrar un restaurant” – Ed. Norma – 2002

Tipo de letra

La facilidad con que se lea un menú depende en gran parte del tipo de letra que se utilice. El tamaño de las letras varía de 8 pts, a las muy grandes de 72 pts. Cuánto más pequeña la letra, más difícil la lectura. Una buena regla es nunca usar menos de 12 pts y dejar espacio suficiente entre línea y línea (interlineado 1,5). Lo mejor es usar letras oscuras sobre fondos claros. Cada estilo de letra tiene su propia personalidad y además transmite ideas sobre el establecimiento, si bien lo más importante es que se lea claramente.

La luz de un restaurante es mucho más tenue que la de una oficina, por lo que es aconsejable que los dueños y supervisores evalúen la legibilidad de sus cartas, sentándose directamente en el salón como si fuesen clientes. Otra dato importante es saber que es más fácil leer una combinación de mayúsculas al comienzo de la oración y luego minúsculas, que todo mayúsculas. Sólo aquello que se quiera resaltar debe aparecer completamente escrito en letras mayúsculas.

Cualquier diseño, dibujo, fotos o decoración se denomina arte. El arte debe armonizar con todo el menú, ayudar a reforzar la imagen y atraer la atención. No es bueno decorar la copia de manera que complique la lectura. Cuanto más arte se incluya, más difícil y costoso es ensamblar la copia. Los costos ascienden si se usan colores diferentes del de las letras.

Papel

Existe gran variedad de papeles: Desde gruesos a finos, sedosos o rústicos, etc. El papel también varía de acuerdo a que tan brillante es: Un papel demasiado brillante puede reflejar la luz e impedir la lectura. También varía su opacidad (transparencia), resistencia, peso, color, etc.

El papel también comunica: Un restaurante elegante puede usar papel texturado de gramaje importante, considerando que el menú es algo que se toca y se pasa. Afortunadamente hoy en día la tecnología permite solucionar cuestiones relacionadas tanto con la higiene como con la durabilidad de la carta. El papel se puede plastificar, sellar, recortar, a fin de conseguir diferentes efectos. Muchos se plastifican para evitar manchas y para que duren más. De cualquier manera en general todos los menús deben durar más de un día, por lo que se aconseja usar papel resistente al agua.

Tapa

Una tapa bien diseñada comunica la imagen, el estilo, el tipo de cocina y el rango de precios del establecimiento. No es necesario que la tapa incluya otra información que el nombre. La contratapa puede usarse para la información suplementaria. La tapa debe ser pesada, durable y resistente a las grasas (o plastificada) pero sobre todo creativa.

Los colores también deben estar de acuerdo con el decorado general y ser elegidos con sumo cuidado, ya que producen efectos conscientes y subconscientes: Los colores pueden provocar sentimientos de alegría, tristeza, frío, calor, etc. Los colores pasteles sugieren una atmósfera cálida y acogedora mientras que los colores púrpuras y rojos, opulencia. Los menús étnicos generalmente incluyen colores de las culturas de donde provienen, por ejemplo rojo para comida china o japonesa, blanco, rojo y verde para restaurantes italianos, como su bandera.

Aunque la mayoría de los colores aparece en general en las tapas, el interior también puede incluir colores de manera inteligente. Además de hacer a un menú más variado, el color también lo hace más costoso; imprimir en cuatro colores posibilita toda la paleta de colores.

● **Análisis del diseño de la carta**

La siguiente guía sirve para analizar los aspectos estéticos de la carta de comidas y para implementar los cambios necesarios respecto estrictamente al diseño de la misma. La técnica INGENIERÍA DE MENÚ -desarrollada posteriormente- se aplica al criterio de distribución de los platos dentro de la carta.

1. ¿La carta complementa el tema general del restaurante?
2. ¿Comunica imagen?
3. ¿Sirve como herramienta de venta?
4. ¿Es atractiva a la vista y al tacto?
5. ¿Incluye copia descriptiva de los platos?
6. ¿Incluye información suplementaria?
7. Tamaño de la letra: ¿Se lee con facilidad?
8. Color de fondo: ¿Se lee con facilidad?
9. ¿Están las mayúsculas bien empleadas?
10. ¿Incluye arte?
11. ¿Concuerda el papel con la imagen general del establecimiento?
12. ¿Es resistente?

NO a más de cinco preguntas (1 a 12) debe revisar el menú escrito.

13. ¿Está el espacio recargado con cuadros, fotos, información suplementaria?
14. ¿Todos los platos tienen igual tratamiento?
15. ¿Existen muchos espacios u hojas en blanco?
16. ¿Es la carta muy grande?
17. ¿Muy pequeña?
18. ¿Posee muchas páginas?
19. ¿Está sucia?
20. ¿Algún ítem no aparece en el menú?
21. ¿Está escrita en lápiz?
22. ¿Hay tachaduras de liquid paper?

SI a más de cinco preguntas (13 a 22) debe revisar el menú escrito.

23. ¿La tapa es acorde al estilo?
24. ¿Incluye colores?
25. Estos colores, ¿qué sentimientos o imágenes evocan?
26. En general, ¿qué imagen comunica su menú escrito?

● **Sugerencias para mejorar la carta de comidas**

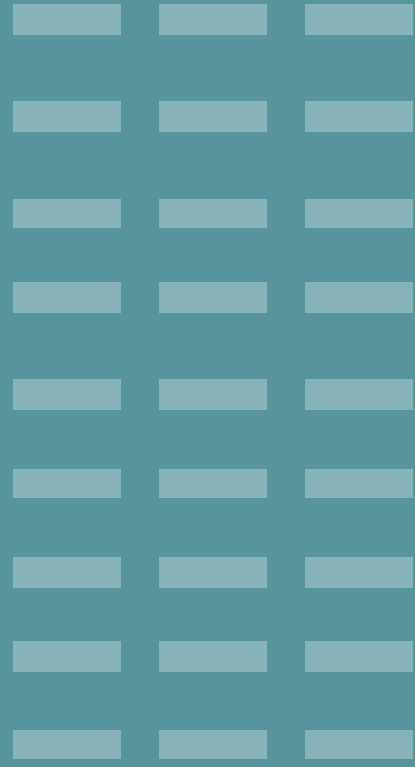
Es necesario revisar que el menú no incluya algunos de los siguientes errores de diseño más frecuentes:

- **La letra es muy pequeña:** No se puede pedir lo que no se puede leer.
- **Sin copia descriptiva:** Muchas veces el nombre del plato no es suficiente, o no dispara el interés del cliente. Está probado que una buena descripción aumenta las ventas.
- **Todos los platos tienen igual tratamiento:** Cuadros, bordes, tipos de letra, color, posición, etc. son elementos para llamar la atención sobre los platos con mayor margen de ganancia.
- **Algunos platos o bebidas no aparecen en el menú:** ¿Cómo puede un cliente ordenar algo que no aparece en el menú?

- **Problemas de clip:** Los establecimientos que abrochan los platos del día o sugerencias especiales, tienen que tener cuidado de no tapar información importante que esté por debajo. Tanto el estilo como la calidad de este agregado deben estar de acuerdo con el resto del menú. En general se desaconseja esta práctica.
- **No se incluye información básica sobre el restaurante** (información suplementaria)

Ingeniería en Marketing

Marketing de alimentos
y bebidas



Marketing de alimentos y bebidas

● **Los servicios**

El acto de comer afuera no satisface únicamente la necesidad primaria de la alimentación. Existen otros elementos involucrados en la decisión, tales como motivación y expectativas; se trata de detectar qué representa “valor” para el cliente. Cuando se sale a comer afuera se busca consumir una experiencia gastronómica, la cual incluye aspectos tangibles (el plato de comida con sus atributos específicos de sabor, color, temperatura) y otros aspectos que son intangibles, como la atención, la amabilidad, la limpieza, el “ambiente”. En este sentido es que se habla de servicios gastronómicos.

Un servicio es todo acto que una parte ofrece a otra para satisfacer una necesidad, esencialmente intangible y que no da como resultado ninguna propiedad.

Los servicios poseen una serie de características, las cuales se desarrollan a continuación:

✓ **Características de los Servicios**

Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles. La experiencia gastronómica no se puede ver, sentir, oír, oler o probar antes de consumirla, es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, pero salir a comer afuera supone la compra de un servicio, es decir, la adquisición de algo intangible, por más que efectivamente se consuma comida y bebida.

Inseparabilidad

La creación o realización del servicio ocurre al mismo tiempo que su consumo. Mientras que los bienes son producidos y luego se consumen en tiempo y espacio diferidos del momento de producción, los servicios se venden, y luego se producen y se consumen de manera simultánea. El neologismo “servucción” se refiere específicamente a la producción de un servicio.

Heterogeneidad

Con frecuencia es difícil lograr estandarización en la producción de los servicios, debido a que cada prestación puede ser diferente de otras ya que intervienen personas en el proceso, las cuales son fluctuantes. Desde el punto de vista de los clientes, éstos también pueden variar su percepción respecto al servicio de un día para el otro. De allí la necesidad imperiosa de estudiar todos los procedimientos involucrados en la prestación del servicio gastronómico y estandarizarlos al máximo sin caer en rutinas automáticas, para conseguir que la idea de valor del cliente se mantenga constante, independientemente de quién participe en el proceso de “servucción”.

Percibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva⁵ o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda. Por ejemplo, si se analiza la capacidad de un restaurante versus las de una empresa manufacturera, esta última tiene mayor flexibilidad para hacer frente a aumentos en la cantidad demandada de bienes y puede -en general- aumentar los turnos de producción. Pero un restaurante no puede agrandar su plaza fija para ello. Lo mismo debe asumir fuertes costos fijos aunque la demanda decaiga. Por ello en restauración es necesario trabajar sobre la demanda, a fin de nivelarla.

⁵ Es preciso determinar hasta qué punto no conviene destinar un espacio dentro del restaurante para gestionar la espera, de manera de poder hacer frente a las épocas de alta. A veces es más conveniente “perder” la facturación de dos o tres mesas que perder clientes definitivamente, por no estar en condiciones de ofrecer un lugar cómodo y una copa de espera.

Propiedad

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. Lo que se denomina “merchandising” es una forma de tangibilizar los servicios. El cliente se lleva a su casa un recordatorio de su experiencia gastronómica.

● La estrategia de marketing en el sector de servicios

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única -porque es específica para una organización determinada- existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios y aquellas aplicadas a los productos. La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores. El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre a su comercialización.

Gran parte del éxito de una operación de servicio de alimentos y bebidas se basa en el conocimiento del segmento de personas a quien va dirigida la propuesta. Analizar el producto/servicio y la relación con los consumidores (el mercado) es fundamental para la restauración, por cuanto permite enfocarse en necesidades insatisfechas específicas.

✓ Método para identificar y analizar el mercado:

- Determinar específicamente el producto/servicio
- Establecer características geográficas (subdivisión del mercado por zonas, regiones, variables climáticas)
- Analizar:
 - Variables demográficas: Edad, sexo, nacionalidad
 - Variables socio-económicas: Ingreso, ocupación, educación, nivel socioeconómico
 - Variables psicográficas⁶: Personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores. Esta información es especialmente valiosa para analizar el comportamiento en relación a los hábitos de consumo de servicios gastronómicos⁷.
 - Variables conductuales: Lealtad de marca, beneficios buscados (precio, calidad, servicio), tipo de usuario, nivel de uso (heavy / light users)

Estos grupos con características homogéneas que se identifican en el análisis del mercado, pueden ser más o menos amplios, y dentro de ellos encontrarse otros más limitados en volumen que podrían constituirse en futuras áreas de negocio (por ejemplo, un servicio con delivery)

● Herramientas de Marketing

Las herramientas de marketing tienen por objeto acercar el consumidor al producto/servicio. A continuación se desarrollan brevemente las herramientas más significativas del marketing gastronómico.

✓ Ventas internas

Ventas internas se refiere a los esfuerzos para aumentar la facturación de aquellos clientes que YA se encuentran dentro del establecimiento. Es una de las herramientas de marketing disponibles para alcanzar los objetivos predeterminados.

⁶ El perfil psicográfico describe las respuestas del consumidor ante el medio ambiente. Klainer, V. – “Segmentación Psicográfica: Conocer al Consumidor” - Estudios Cualitativos, Licenciatura en Administración, ITAM

⁷ Sólo una vez de haber pagado todas sus necesidades primarias el hombre consume experiencias gastronómicas. Se calcula que un 5% del total de sus ingresos es destinado al esparcimiento.

Las siguientes categorías corresponden a distintos tipos de ventas internas:

1. Ventas sugestivas: Aquellas técnicas llevadas a cabo por los empleados para incrementar las ventas de ítems con alto margen de ganancia como son los jugos, las papas, los postres, las entradas o los vinos. El clásico ejemplo es el de la famosa cadena de fast food en la que por unos pesos más, el cliente se lleva un postre con el menú o accede a una promoción especial.

2. Merchandising interno: Es el uso de pósters, avisos, escaparates u otro tipo de material promocional para incrementar las ventas dentro del local.

3. Promociones especiales: Su aplicación está limitada sólo por la imaginación. Pueden servir para incrementar la percepción del público con respecto al establecimiento, atraer nuevos clientes, mantener felices a los clientes habituales, aumentar las ventas en días flojos o resaltar eventos especiales. Se pueden usar *cupones* (en diarios, mailing, etc. con ofertas especiales), *concursos* (con premios de cenas para dos por ejemplo, cuyo costo se justifica precisamente si el resultado del concurso cubre los gastos originados por el mismo), *degustaciones* (para dar a conocer a los clientes algún plato del menú como entradas o postres, o rotar stock), *paquetes* (que combinen dos platos al precio de uno o el estacionamiento con la cena y la entrada al cine por ejemplo, con el fin de aumentar la facturación final), *regalos* (incluidos en el precio de la consumición), *descuentos* (que se pueden ofrecer de diferentes maneras, como el “happy hour”, un 2 x 1 que no es más que un 50% disimulado en dos productos iguales).

✓ Publicidad

Otra de las herramientas de marketing disponibles para alcanzar los objetivos planteados para atraer a diferentes segmentos de mercado es la publicidad.

Siempre onerosa –y donde el mensaje lo maneja quien paga- la publicidad genera interés, anima al potencial cliente a experimentar algo nuevo, sirve de recordatorio sobre un producto determinado y nivela la demanda, es decir, extiende el negocio más allá de las estaciones altas. Además contribuye a difundir el “boca en boca”, la manera más económica y efectiva de promocionar un establecimiento. La publicidad es una manera menos directa de llegar a los potenciales clientes que en el caso de las ventas: Se les informa sobre un lugar y se los persuade de visitarlo.

Siempre hay que definir cuáles son los segmentos de mercado a los que el negocio apunta y dónde se encuentran estos clientes, para ubicar la publicidad en el medio de comunicación más adecuado al menor costo posible. Cada medio cuenta con una serie de ventajas y desventajas que deben ser evaluadas antes de iniciar cualquier inversión.

A continuación se analizan los diferentes medios masivos de comunicación.

Radio:

Ventajas: Bajo costo, amplio alcance⁸, flexibilidad, segmentación de mercado⁹.

Desventajas: Corta vida, mensaje auditivo.

Revistas:

Ventajas: Larga duración, muchos lectores por unidad, amplio alcance, mayor segmentación de mercado, alta calidad de imágenes.

Desventajas: Costoso, cierto desperdicio en su cobertura¹⁰, poca flexibilidad¹¹.

⁸ Alcance se refiere a la llegada al público. ⁹ Hay diferentes públicos en distintas emisoras, y a su vez cada programa convoca un perfil de público diferente. ¹⁰ Desperdicio en su cobertura se refiere a que el mensaje llega a gente que no es parte del público objetivo. ¹¹ Flexibilidad tiene que ver con la facilidad con la cual se planifican, diseñan, ponen en marcha y sacan de circulación los avisos.

Televisión:

Ventajas: Combina sonido e imágenes, mensaje fácil de recordar, amplia cobertura, segmentación de mercado.

Desventajas: Alto costo, poca flexibilidad, corta vida, desperdicio en su cobertura.

Correo electrónico:

Ventajas: Bajo costo, amplio alcance, flexibilidad, posibilidad de recibir feed-back.

Desventajas: Desperdicio en su cobertura, imagen “junta basura”, difícil segmentación de mercado.

Publicidad en página web:

Ventajas: Larga duración, cierta segmentación de mercado, relativa flexibilidad, amplio alcance, posibilidad de recibir feed-back, bajo costo.

Desventajas: Desperdicio en su cobertura, necesita constante actualización.

Redes sociales:

Ventajas: Segmentación de mercado, mucha flexibilidad, bajo costo, amplio alcance, posibilidad de medir los resultados y de recibir feed-back.

Desventajas: Desperdicio en su cobertura, necesita constante actualización.

Carteles en la vía pública:

Ventajas: Bajo costo, larga duración, amplio alcance.

Desventajas: Mensaje limitado, desperdicio en su cobertura.

Diarios:

Ventajas: Bajo costo, amplio alcance, segmentación de mercado, flexibilidad.

Desventajas: No se leen completos, no se pasan de un lector a otro, no se guardan, desperdicio en la cobertura, calidad pobre.

Mailing directo (correo postal):

Ventajas: Selección de audiencia, flexibilidad, posibilidad de medir resultados.

Desventajas: Alto costo, imagen “junta basura”.

✓ Relaciones públicas

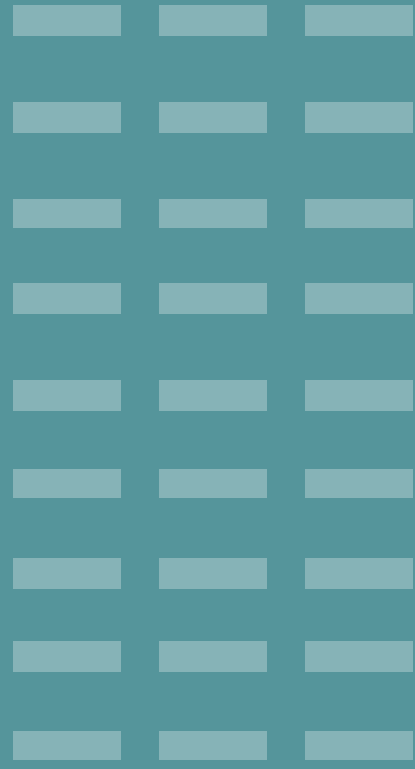
Se refiere al proceso de comunicar al público información conveniente sobre la operación gastronómica a fin de crear una impresión favorable, junto con la cobertura gratis por los medios de comunicación del establecimiento, su staff o algún evento especial que en él ocurra. Se deben mantener buenas relaciones con los clientes, con la competencia, los medios, la cámara de comercio, la oficina de turismo, cualquier organización de la comunidad y otros grupos de negocio y organismos gubernamentales.

Los esfuerzos relacionados con las relaciones públicas son mucho más indirectos y sutiles que en ventas o en publicidad. Los medios pueden publicar datos sobre la operación, los alimentos o las bebidas que allí se sirven, el servicio, la ambientación, los precios, etc. Contrariamente a la publicidad, se aparece en la sección editorial ya que son los medios -y no el restaurante- quien controla el mensaje y el espacio dedicado al mismo. Se puede informar a los medios de los eventos programados y se los invita a participar con el fin de conseguir cobertura y posterior publicación de la correspondiente gacetilla. Las gacetillas –que deben seguir un formato estipulado- pueden enviarse antes o después del evento e incluir fotos.

Una buena manera de ayudar a las relaciones públicas es manejar situaciones críticas o de emergencia correctamente, a fin de crear una buena impresión en la opinión pública, como también responder en tiempo y forma a las quejas o problemas de los clientes. Otra actividad típica de las relaciones públicas es el trabajo de caridad o esponsorio de organizaciones comunitarias. Las visitas regulares a los medios de comunicación aseguran que cuando haya novedades que publicar, se dará preferencia a aquellas organizaciones que hayan tenido ciertas consideraciones en primer lugar.

Ingeniería en menú

Ingeniería del menú: El Método



Ingeniería de Menú: El Método

La INGENIERÍA DE MENÚ es una técnica cada vez más popular en la Industria Gastronómica, que se utiliza para determinar la performance de cada plato respecto al resto de los platos del menú, a fin de evaluar si aquellos más rentables son los que más se venden. Para saberlo se debe comparar cada plato del menú con el resto a través de la aplicación de este método.

La INGENIERÍA DE MENÚ no admite comparación con estándares preestablecidos o parámetros ajenos a la propia operación: El análisis se efectúa de puertas hacia adentro. De esta manera se estipula qué tan “buena” es la venta de un ítem para el establecimiento gastronómico en términos de popularidad y rentabilidad.

Los responsables de la puesta en marcha del estudio deberán desarrollar procesos prácticos de recolección de información para medir la popularidad y la rentabilidad.

El análisis y posterior categorización permite utilizar los resultados de la evaluación para mejorar la posición de los platos dentro del menú.

● **Ganancia Bruta, Costos, Porcentajes**

Es útil expresar diferentes grupos de productos en términos de porcentajes, con la finalidad de ejercer control en la cocina. Los porcentajes de cada grupo deben permanecer relativamente estables de un periodo de tiempo a otro.

En la industria de A & B, ganancia bruta se define como la diferencia entre el precio de venta de un ítem y su costo de materias prima.

$$\text{Precio de venta} - \text{Costo de Alimento} = \text{Ganancia bruta}$$

De la misma forma:

$$\text{Costo de alimento} + \text{Ganancia bruta} = \text{Precio de venta}$$

El Precio de venta siempre representa el 100%.

Ejemplo

El precio de venta de un plato es de \$78. El costo del mismo plato es de \$42. Por lo tanto la ganancia bruta es de \$36.-

Es común expresar la ganancia bruta como porcentaje del precio de venta.

$$\frac{\text{Ganancia Bruta}}{\text{Precio de Venta}} \times 100$$

$$\frac{36}{78} \times 100 = 46,15 \%$$

O a través de la regla de tres simple:

$$\begin{array}{l} \text{Precio de venta} \quad \underline{\hspace{1cm}} \quad 100\% \\ \text{Ganancia bruta} \quad \underline{\hspace{1cm}} \quad X \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \$78 \quad \underline{\hspace{1cm}} \quad 100\% \\ \$36 \quad \underline{\hspace{1cm}} \quad X \end{array}$$

$$X = \frac{36 \times 100}{78} = 46,15 \%$$

$$X = 46,15 \%$$

Algunos gerentes estiman que cuanto más bajo el porcentaje de costo de materia prima, más rentable para la operación la venta de ese producto. En otras palabras, a menor porcentaje de costo de alimentos de un plato, mayor el porcentaje disponible para pagar otros gastos y para obtener ganancia. Sin embargo, es necesario revisar algunos conceptos.

A continuación se analiza el siguiente ejemplo:

PLATO	COSTO	PRECIO DE VENTA	G. B.	% COSTO	% G. B.
POLLO	\$ 18	\$ 78	\$ 60	23 %	77 %
LOMO	\$ 29	\$ 100	\$ 71	29 %	71 %

El pollo tiene menos porcentaje de costo de alimento (23%) que lo que tiene el lomo (29%).

Si se analiza desde el punto de vista tradicional, la venta del pollo sería mejor que la del lomo para el establecimiento, ya que el porcentaje de ganancia bruta que deja el pollo representa un 6% más (77% vs. 71% de GB). Sin embargo, si se observa la ganancia bruta en pesos que genera cada plato, quedan \$60 en la venta del pollo contra \$71 en la del lomo. La carne contribuye con \$11 adicionales para pagar otros gastos y para generar la ganancia necesaria para lograr una operación rentable.

Este ejemplo ilustra un punto sumamente importante:

La finalidad de un buen planeamiento de menú debe ser: AUMENTAR la GANANCIA BRUTA en PESOS de cada plato, más allá de lo que digan los PORCENTAJES de GANANCIA.

● Porcentajes

Cualquier cambio en los porcentajes debe ser investigado a fondo para determinar a cuál de las siguientes causas se debe:

- Un aumento en el costo del ítem sin un correspondiente aumento en el precio de venta
- Control pobre de las porciones: Un aumento en el tamaño de las porciones aumenta su porcentaje de costo
- Desperdicio en cualquiera de los siguientes pasos: Compra, recepción, almacenamiento, preparación, cocción o servicio¹²
- Robo

¹² Este control permite identificar desde una mala política de compras, capacitación deficiente en la mano de obra, hasta heladeras que no funcionan.

¹³ El público es diferente, sus necesidades, motivaciones y expectativas.

● *Periodo de recolección de datos*

La información que se requiere para llevar a cabo este tipo de control puede recolectarse durante, por ejemplo, un periodo de dos semanas. El marco de tiempo de la recolección de datos, es una de las decisiones específicas que los encargados del proyecto deberán tener en cuenta antes de comenzar el análisis.

De la misma forma es necesario efectuar estudios separados en caso que el restaurante esté abierto mediodía y noche, ya que los parámetros difieren notablemente entre una y otra comida¹³.

● *Rentabilidad*

✓ *Ganancia Bruta Promedio*

La base para medir el grado de rentabilidad de cada plato es la **ganancia bruta promedio**. Se categoriza como rentable, un margen de contribución o ganancia bruta igual o mayor al promedio de todos los platos vendidos. Este promedio se calcula muy fácilmente con la información disponible en el establecimiento para cada turno.

La ganancia bruta total se determina sustrayendo los costos totales (de materia prima) de las ventas totales dentro del periodo de estudio. Finalmente se calcula la ganancia bruta promedio, dividiendo la ganancia bruta total por la cantidad de los platos vendidos durante ese marco de tiempo.

$$\text{Ventas totales} - \text{Costos totales} = \text{Ganancia bruta total}$$

$$\frac{\text{Ganancia bruta total}}{\text{Total de platos vendidos}} = \text{Ganancia bruta promedio}$$

Con esta información se puede determinar si cada plato es rentable o no, comparándolo con el promedio.

Un plato rentable es aquel en el que la ganancia bruta individual es igual o mayor a la del promedio de todos los platos.

$$\begin{aligned} \text{Ganancia bruta individual} &\geq \text{Ganancia bruta promedio} \\ \text{Ganancia bruta individual} &< \text{Ganancia bruta promedio} \end{aligned}$$

RENTABILIDAD ALTA
RENTABILIDAD BAJA

NOMBRE	COSTO DEL PLATO	PRECIO DE VENTA	GANANCIA BRUTA RENTABILIDAD	CANTIDAD VENDIDA	GANANCIA BRUTA TOTAL
PASTA	\$ 13	\$ 66	\$ 53 BAJA	420	\$22260.-
POLLO	\$ 18	\$ 78	\$ 60 ALTA	360	\$21600.-
LOMO	\$ 29	\$ 100	\$ 71 ALTA	150	\$10650.-
PESCADO	\$ 30	\$ 84	\$ 54 ALTA	50	\$3780.-

TOTAL

1000

\$9741.-

GB Promedio

\$58290.-

● *Popularidad*

Con la finalidad de su estudio, se estima hipotéticamente que todos los platos son igual de populares, es decir, que cada uno contribuye de la misma manera al 100% de las ventas.

Esto se calcula dividiendo 100% (ventas totales) por el número de platos que figuran en el menú. A este porcentaje asignado equitativamente a cada plato respecto a las ventas totales se lo conoce como "mix ideal".

Por ejemplo, si existen sólo cuatro platos en un menú, se espera que cada plato produzca el 25% del total de las ventas ($100 / 4 = 25$). De la misma manera, si existen 10 platos en un menú, el “mix ideal” de cada plato es del 10% de las ventas.

✓ Índice de popularidad

La INGENIERIA DE MENÚ define la popularidad determinando un índice a partir del cual se pueden comparar ciertos valores reales. La base para medir el grado de popularidad de cada plato se llama “Índice de popularidad”. Esto se logra multiplicando el porcentaje que se espera de la venta de cada plato, o su “mix ideal”, por 70%. Esta cifra (70%) ha sido específicamente determinada por el autor del método, quien considera que un plato puede ser pensado como popular si alcanza el 70% de su potencial.

Luego se analizan las ventas de cada plato en un periodo determinado y cómo contribuyen éstas realmente al total de las ventas, para determinar así el “mix real”.

$$\frac{\text{Cantidad vendida de cada plato}}{\text{Total de platos vendidos}} \times 100 = \text{Mix real}$$

Con esta información se puede determinar si cada plato es popular o no, comparándolo contra el “Índice de popularidad”: Un plato popular es aquel en el cual su “mix real” es igual o mayor al Índice de popularidad.

$$\begin{aligned} \text{Mix real} &\geq \text{Índice de popularidad} \\ \text{Mix real} &< \text{Índice de popularidad} \end{aligned}$$

POPULARIDAD ALTA
POPULARIDAD BAJA

NOMBRE	CANTIDAD VENDIDA	MIX REAL	POPULARIDAD
PASTA	420	42 %	ALTA
POLLO	360	36 %	ALTA
LOMO	150	15 %	BAJA
PESCADO	70	7 %	BAJA

TOTAL

1000

INDICE DE POPULARIDAD $\text{Mix Ideal } 25\% \times 70\% = \underline{17,50\%}$

El concepto de “Índice de popularidad” hace posible medir -en un menú determinado- la popularidad relativa de cada plato respecto al resto.

En un menú de sólo cuatro platos, se consideraría popular al plato que ingresara el 17,50% o más del total de las ventas ($25\% \times 70\%$ ó $0,25 \times 0,70 \times 100 = 17,50\%$).

Por otro lado, en el caso de un menú con 10 platos, un plato se consideraría popular si fuera responsable sólo del 7% de las ventas ($10\% \times 70\%$ ó $0,10 \times 0,70 \times 100 = 7\%$).

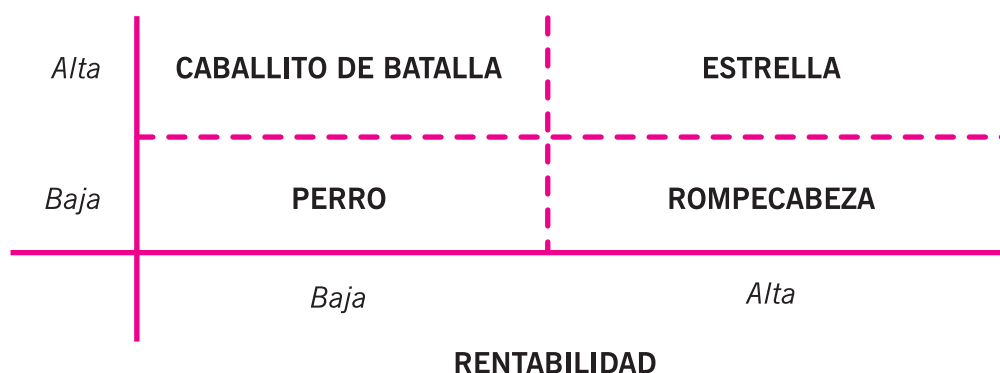
Un plato que en un periodo de tiempo definido representase el 10% de la facturación total sería popular si fuera parte de un menú de 10 platos y no sería popular si el menú tuviese sólo cuatro platos.

- Paso 1: Determinar el “mix ideal” ($100 \div$ cantidad de platos del menú)
- Paso 2: Calcular el “Índice de popularidad”, multiplicando el “mix ideal” por 70%

- Paso 3: Estimar el “mix real”, dividiendo la cantidad vendida de cada plato por las ventas totales y multiplicando por cien para que represente un porcentaje.
- Paso 4: Comparar el “mix real” con el “Índice de popularidad” para establecer si la popularidad es alta o baja.

● Clasificación de los platos

POPULARIDAD



- Estrellas: Platos populares y rentables
- Caballitos de Batalla: Platos populares y poco rentables
- Rompecabezas: Platos rentables y poco populares
- Perros: Platos poco populares y poco rentables

NOMBRE	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CATEGORÍA
PASTA	BAJA	ALTA	CABALLITO DE BATALLA
POLLO	ALTA	ALTA	ESTRELLA
LOMO	ALTA	BAJA	ROMPECABEZAS
PESCADO	BAJA	BAJA	PERRO

Así, con estas herramientas, los responsables de los establecimientos pueden evaluar la rentabilidad y popularidad de cada plato, clasificarlos y utilizar los resultados para mejorar el menú.

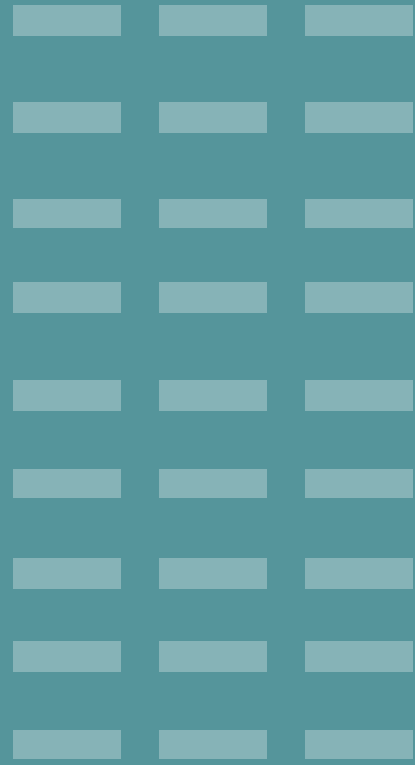
● Ventajas del método

Generalmente lo que ocurre en la industria gastronómica es que cuando un menú se revisa, el gerente, los clientes y los empleados plantean sus opiniones respecto a esta revisión. De esta manera se determina subjetivamente el valor del menú y se proponen distintos puntos de vista sobre las mejoras de los platos. Si al cliente parece gustarle un plato determinado -y si además no existen otros problemas manifiestos con la nueva revisión- se considera ésta como aceptada.

Por el contrario, la INGENIERIA DE MENÚ puede utilizarse para evaluar estas revisiones de manera objetiva. Por ejemplo, si la popularidad de un ítem en particular se mantiene estable (o incrementa) a la vez que se le aumenta su ganancia bruta, se puede determinar que el cambio es efectivo. La INGENIERIA DE MENÚ dota de las herramientas necesarias para establecer objetivamente el valor de la revisión. Si un antiguo plato generaba una ganancia bruta de \$30 y en el menú revisado genera una ganancia bruta de \$45 este nuevo menú es mejor: Los clientes dejarán \$15 más en calidad de margen de contribución que en la antigua versión.

Ingeniería en menú

Soluciones para mejorar
el menú



Soluciones para mejorar el menú

Los beneficios de la INGENIERIA DE MENÚ se potencian sólo si la información que se obtiene a partir del análisis se utiliza para implementar mejoras.

A continuación se establece cómo manejar cada categoría.

■ ESTRELLAS: + Popularidad // + Rentabilidad

Las Estrellas poseen alta ganancia bruta y mucha popularidad. El mejor consejo para proceder con las estrellas es el siguiente:

Ser inflexible en las especificaciones de elaboración y presentación; jamás alterar la calidad de un plato Estrella: Por ejemplo, en las recetas estándar.

Ubicar siempre en la parte más visible de la carta. Las Estrellas representan lo que el establecimiento de alimentos y bebidas desea vender. Por lo tanto, la existencia de estos platos debe ser clara y visible para los clientes.

Chequear que el precio sea inelástico.¹⁴ Tal vez el plato Estrella sea popular porque representa valor¹⁵ para el cliente. O tal vez esta Estrella no esté disponible en ningún otro restaurante. Estas pueden ser las dos instancias en las que el precio puede incrementarse sin una consiguiente disminución en su popularidad.

Utilizar técnicas de venta sugestiva. Algunas de las técnicas para desviar la demanda¹⁶ pueden ser útiles.

■ CABALLITOS DE BATALLA: + Popularidad // – Rentabilidad

Los clientes prefieren a los Caballitos de batalla pero –lamentablemente- éstos no contribuyen de manera equitativa a la ganancia bruta general.

A continuación se detallan diferentes estrategias para implementar respecto a los Caballitos de batalla:

Aumentar cuidadosamente el precio. Tal vez el plato sea popular porque representa valor¹⁵ para los clientes. Si los precios pueden incrementarse, el plato seguiría representando valor y siendo popular y a su vez generaría un margen de contribución mayor. Esta alternativa es efectiva cuando el ítem es especial y exclusivo del establecimiento y cuando no se puede obtener en ningún otro restaurante.

Chequear la inelasticidad de la demanda¹⁴. Si no existe fuerte resistencia al aumento de precio, puede ser útil complementar este aumento con otras estrategias tales como un nuevo diseño en la presentación del plato, un nuevo “packaging”¹⁶ o su reposicionamiento dentro del menú. Estas estrategias se utilizan para mantener o incrementar la popularidad del plato a la vez que generan más ganancia. Los precios deben aumentarse por etapas en lugar de hacerlo de golpe.

14 "Cómo responde la demanda a un cambio en el precio de venta: Elasticidad: Un cambio en el precio de venta determina otro proporcional en la demanda por ese mismo producto. Por ejemplo, a cierto aumento en el precio de un plato la demanda por el mismo disminuye, o viceversa. Inelasticidad: La demanda por un plato no responde a un aumento (o disminución) en su precio de venta. Elasticidad cruzada: El aumento del precio de venta de un producto afecta la demanda por otros productos de la carta. 15 Valor agregado: Porciones grandes, guarniciones caras o de calidad, mejores ingredientes, valor percibido a través del trabajo sobre la marca, motivaciones cubiertas, expectativas satisfechas.

Reubicar al Caballito de batalla dentro de la carta con perfil mas bajo. Algunas áreas representan mejor ubicación que otras dependiendo del diseño de la carta (bíptico, tríptico). Un Caballito de batalla puede ser reubicado en una zona menos atractiva dentro del menú. Su popularidad permite al cliente encontrarlo en caso que lo busque. De esta manera otros clientes centran su atención en los platos más rentables que el establecimiento desea vender, ubicados en las mejores posiciones de la carta.

Combinar con productos de menor costo. El margen de contribución de un Caballito de batalla puede incrementarse si se reduce el costo en las guarniciones que acompañan al ingrediente principal. Por ejemplo, se pueden reemplazar guarniciones o acompañamientos costosos -tanto en platos principales como en postres- sin reducir su popularidad. Esta estrategia permite así incrementar la ganancia que deja el plato.

Desviar la demanda¹⁶ hacia otros platos más rentables. La INGENIERÍA DE MENÚ permite al gerente determinar cuáles son los mejores platos para vender: Aquellos cuya ganancia bruta es alta y que gozan de gran popularidad.

Chequear que el plato no involucre demasiada mano de obra. El gerente de alimentos y bebidas debe saber si el plato involucra un monto significativo de mano de obra directa en su elaboración. Si un Caballito de batalla con un bajo margen de contribución no supone mano de obra especializada en su producción, el gerente está en condiciones de justificar la poca ganancia, ya que no se necesita un gran desembolso para compensar los costos de mano de obra.

Reducir cuidadosamente la porción. Si el tamaño de la porción se reduce, también se reduce el costo del producto y se maximiza la ganancia. Esta alternativa debe ser evaluada cuidadosamente, ya que la percepción de valor por parte del cliente también disminuye si se reduce el tamaño de la porción.

■ ROMPECABEZAS: - Popularidad // + Rentabilidad

Los Rompecabezas son ítems altos en ganancia bruta pero pobres en popularidad: Debido a su rentabilidad representan aquellos platos que los gerentes de alimentos y bebidas desean vender. El desafío es encontrar la manera de incrementar la cantidad de clientes que los pidan. A continuación se ofrecen algunas alternativas:

Desviar la demanda¹⁶ hacia estos platos. Por ejemplo, reposicionarlos en sectores más visibles de la carta; cambiarles el nombre; utilizar técnicas de venta sugestiva; desarrollar campañas de publicidad; destacarlos en pizarras en la entrada del restaurante, y otras estrategias para incrementar la popularidad del plato.

Considerar reducir el precio de venta. Tal vez la baja popularidad del Rompecabezas se deba a que el cliente no lo valora lo suficiente. Si este fuera el caso, se podría considerar reducir el precio de venta mientras que su margen de contribución continúe por encima de la ganancia bruta promedio. Esta estrategia puede llevar a incrementar la popularidad, ya que generalmente un precio más bajo representa mayor valor para el consumidor. Siempre es importante comunicar los cambios al cliente, si no se corre el riesgo de que éstos pasen desapercibidos.

¹⁶ Desviar la demanda: Reposicionar en la carta, renombrar el plato, usar técnicas de venta sugestiva, desarrollar campañas publicitarias, aplicar "merchandising interno", etc.

Incrementar la percepción de valor por parte del cliente¹⁵ a través de cualquiera de las siguientes estrategias: Ofrecer una porción más grande, agregar acompañamientos o guarniciones más costosos o utilizar ingredientes de mejor calidad. De esta forma se puede incrementar la popularidad, cuidando que el margen de contribución siga siendo mayor que el promedio general. Comunicar los cambios al cliente.

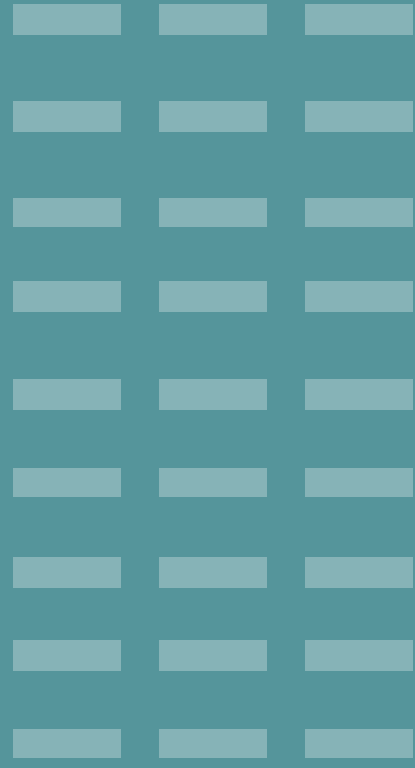
■ **PERROS: - Popularidad // – Rentabilidad**

Los perros son los primeros candidatos para ser sacados del menú, ya que no contribuyen equitativamente con su parte a la ganancia bruta general y –además- no son populares. Se puede intentar aumentar el precio de venta para generar un margen de contribución superior. Si un perro involucra altos costos de mano de obra directa, no permite el uso inteligente de los restos de los ingredientes o es muy perecedero, las razones para eliminarlo del menú se vuelven más obvias.

Los perros ofrecen una excelente oportunidad para innovar el menú con nuevos platos. Dejan lugar en la carta para incorporar artículos de temporada, permitiendo introducir platos nuevos cuando los ingredientes abundan y se consiguen baratos.

Ingeniería, en el mundo

Consideraciones sobre precios
de venta al público



Consideraciones sobre precios de venta al público

El concepto de **valor** (precio en relación a la calidad) es siempre importante. Los clientes pagan no sólo por los productos (alimentos y bebidas) cuando salen a comer, sino por toda una experiencia: Calidad de servicio, limpieza del establecimiento, ambiente, etc. Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta -aunque sea de manera subjetiva- al momento de fijar los precios finales de venta.

Otro factor importante que debe ser considerado es la ley básica de oferta y demanda. Los precios son establecidos por los mismos clientes desde el momento en que deciden regresar al establecimiento (o no).

Otra consideración es el volumen de venta. Los precios deben ser más caros en la medida en que los clientes sean pocos. Y ocurre lo mismo a la inversa: Un volumen más amplio de clientes permite reducir gastos generales y por ende, los precios.

Lo que la competencia cobra por un producto similar es igualmente importante. Cuanto más una operación se diferencie de sus competidores, más libertad para ajustar sus precios tendrá. Muchos factores influyen al cliente al momento de decidir dónde comer. No es solamente el precio de la comida lo que afecta su decisión. Tal vez una alternativa a la hora de decidir dónde comer ofrezca entretenimientos para niños, y si se trata de una familia con hijos pequeños, este es un detalle a favor por sobre otro restaurante con otras características, por ejemplo, un ambiente relajado. Por ello es tan importante enfatizar las diferencias: La mejor manera de ser competitivo es resaltarlas al máximo, una vez que se ha identificado claramente a qué tipo de cliente se quiere atraer.

Una técnica que puede ser usada para convocar clientes que utilizan la competencia es bajando los precios. Solamente se tendrá éxito si los productos que han bajado de precio son considerados como sustitutos por los clientes: Si no existen otras diferencias aparte del precio de lo que una y otra operación ofrecen, entonces el cliente puede decidir por el establecimiento más barato. Sin embargo, esta técnica puede dejar de funcionar desde el momento en que existan otras diferencias comparativas entre un establecimiento y otro.

No conviene ofrecer gangas. Si se promueve el restaurante dando descuentos en platos que regularmente valen más, se atraen clientes sólo durante el tiempo que dura esa promoción. Es mucho mejor adquirir una reputación de calidad y consistencia. No obstante, puede ser conveniente rebajar ciertos artículos durante las horas “muertas” del día. Tales ofertas no violan la regla de no ofrecer gangas, puesto que sirven de incentivo para que la gente acuda y suban algunas ventas¹⁷.

¹⁷ Cooper, B., Floody, B., Mc Neill, G. – “Cómo iniciar y administrar un restaurant” – Ed. Norma – 2002

Conclusión

La gestión de alimentos y bebidas es complicada y cualquier pequeña fluctuación afecta el resultado final. El trabajo en equipo es crucial, porque intervienen todos los empleados de contacto en mayor o menor medida, lo que hace que sea tan importante escuchar el feed-back de aquellos que tratan con los clientes a diario.

La INGENIERÍA DE MENÚ contribuye a la toma de decisiones consciente sobre el planeamiento estratégico propuesto para cada empresa, disminuyendo notablemente el margen de error.

A partir del análisis de las variables controlables que intervienen en el planeamiento del menú, se elimina la subjetividad al momento de tomar decisiones respecto a los platos que se incluyen en la oferta del local gastronómico. De la misma manera, abordar metódicamente el diseño de la carta escrita asegura el éxito comercial a través de la oferta disponible.

Se debe buscar diferenciarse por la calidad y el agregado de valor. Se trata de interpretar por qué el cliente opta por un servicio en particular y sostener a través de todos los procesos esos atributos por los cuales los clientes eligen una operación gastronómica sobre otra.

La técnica ofrece soluciones prácticas para proceder en casos específicos y desarrolla conceptos innovadores respecto al enfoque tradicional de confección del menú. De esta manera se determina a priori la viabilidad para realizar cambios oportunos que garanticen el éxito del establecimiento a largo plazo.

Ejercicios y soluciones

● Problemas

1. Expresar los siguientes costos como porcentajes de los costos totales:

Lácteos \$2500; Verduras \$1200; Carne \$5000

2. La facturación semanal de una cantina fue de \$30.000 Indicar los siguientes costos como porcentajes de las ventas:

Carne \$6000; Verduras \$2100; Dulces \$1600

3. Una torta que se vende a \$64 cuesta \$36 producirla. Calcular la ganancia como porcentaje del precio de venta.

4. El costo de un plato es \$25. Si el precio de venta del mismo plato es \$70 expresar el costo del plato como porcentaje del precio de venta.

5. Si la ganancia bruta de un plato fue 63% del precio de venta, encontrar el costo del plato como porcentaje del precio de venta.

6. Los siguientes datos fueron extraídos de los libros del Restaurante del Mar:
Hallar:

- a) Ganancia bruta
- b) Ganancia neta en pesos y expresarlas también como porcentajes.

Costo A&B \$20000; Mano de Obra y Gastos Generales \$29500; Ventas \$55000

7. Un plato cuesta \$32. ¿A cuánto debe venderse para que dé una ganancia bruta del 60% sobre el precio de venta?

8. Si el costo total de un buffet es \$16250. ¿Cuánto es necesario cobrar para que dé una ganancia neta del 35% sobre el precio de venta?

9. La venta diaria de una cantina es de \$27500. Expresar cada uno de los costos como porcentaje de las ventas:

Verduras \$2640; carne \$9240; lácteos \$4400

10. Establecer los siguientes costos como porcentajes de los costos totales:

Carne \$10000.-; verduras \$2400.-; dulces \$3000.-; bebidas \$1500.-

● Soluciones

1. Lácteos 28,74%; Verduras 13,79%; Carne 57,47%

2. Carne 20%; Verduras 7%; Dulces 5,33%

3. 43,75%

4. 35,71%

5. 37%

6. a) \$35000 / 63,64% - b) \$ 5500 / 10%

7. \$80

8. \$25000

9. Verduras 9,60%; carne 33,60%; lácteos 16%

10. Carne 59,17%; verduras 14,20%; dulces 17,75%; bebidas 8,88%

● Problemas

1. Restaurante **EL DIVINO**
 Periodo de Análisis: Un mes
 Turno: Noche

PLATO	COSTO	P. V.	G. B	VENTA	G. B. TOTAL	MIX REAL	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACIÓN
A	\$ 24	\$ 136		935					
B	\$ 32	\$ 168		501					
C	\$ 28	\$ 152		840					
D	\$ 20	\$ 120		1022					
TOTAL									

NOTAS ADICIONALES:

G.B PROMEDIO:

INDICE DE POPULARIDAD:

2. Restaurante **PLÉYADES**

Periodo de Análisis: Dos semanas

Turno: Noche

PLATO	COSTO	P. V.	G. B	VENTA	G. B. TOTAL	MIX REAL	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACIÓN
A	\$ 18	\$ 78		102					
B	\$ 24	\$ 96		58					
C	\$ 27	\$ 108		156					
D	\$ 24	\$ 102		252					
E	\$ 21	\$ 84		225					
F	\$ 21	\$ 84		235					
G	\$ 24	\$ 90		242					
H	\$ 18	\$ 84		148					
I	\$ 25	\$ 96		305					
J	\$ 17	\$ 84		129					
TOTAL									

G.B PROMEDIO:
INDICE DE POPULARIDAD:

● Soluciones a Problemas

1. Restaurante **EL DIVINO**
 Periodo de Análisis: Un mes
 Turno: Noche

PLATO	COSTO	P. V.	G. B	VENTA	G. B. TOTAL	MIX REAL	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACIÓN
A	\$ 24	\$ 136	\$ 112	935	104720	28,35	BAJA	ALTA	Caballito de batalla
B	\$ 32	\$ 168	\$ 136	501	68136	15,19	ALTA	BAJA	Ropecabezas
C	\$ 28	\$ 152	\$ 124	840	104160	25,47	ALTA	ALTA	Estrella
D	\$ 20	\$ 120	\$ 100	1022	102200	30,99	BAJA	ALTA	Caballito de batalla
TOTAL				3298	379216	100%			

NOTAS ADICIONALES:

G.B PROMEDIO: \$ 115 (114,98)

INDICE DE POPULARIDAD: $100 / 4 \times 70\% = 17,50\%$

2. Restaurante **PLÉYADES**

Periodo de Análisis: Dos semanas

Turno: Noche

PLATO	COSTO	P. V.	G. B	VENTA	G. B. TOTAL	MIX REAL	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACIÓN
A	\$ 18	\$ 78	\$ 60	102	6120	5,51%	BAJA	BAJA	Perro
B	\$ 24	\$ 96	\$ 72	58	4176	3,13%	ALTA	BAJA	Rompecabezas
C	\$ 27	\$ 108	\$ 81	156	12636	8,42%	ALTA	ALTA	Estrella
D	\$ 24	\$ 102	\$ 78	252	19656	13,61%	ALTA	ALTA	Estrella
E	\$ 21	\$ 84	\$ 63	225	14175	12,15%	BAJA	ALTA	Caballito de batalla
F	\$ 21	\$ 84	\$ 63	235	14805	12,69%	BAJA	ALTA	Caballito de batalla
G	\$ 24	\$ 90	\$ 66	242	15972	13,07%	BAJA	ALTA	Caballito de batalla
H	\$ 18	\$ 84	\$ 66	148	9768	7,99%	BAJA	ALTA	Caballito de batalla
I	\$ 25	\$ 96	\$ 71	305	21655	16,47%	ALTA	ALTA	Estrella
J	\$ 17	\$ 84	\$ 67	129	8643	6,97%	BAJA	BAJA	Perro
TOTAL				1852	127606	100%			

G.B PROMEDIO: \$68,90**INDICE DE POPULARIDAD: 100 / 10 x 70% = 7%**

Bibliografía

Cooper, B., Floody, B., Mc Neill, G. – “Cómo iniciar y administrar un restaurante” – Ed. Norma – 2002

“F&B Management” - AH&MA Eduactional Institute - 1997

Fisher, W. – “Marketing creativo para el servicio de comidas” – Ed. Trillas – 1989

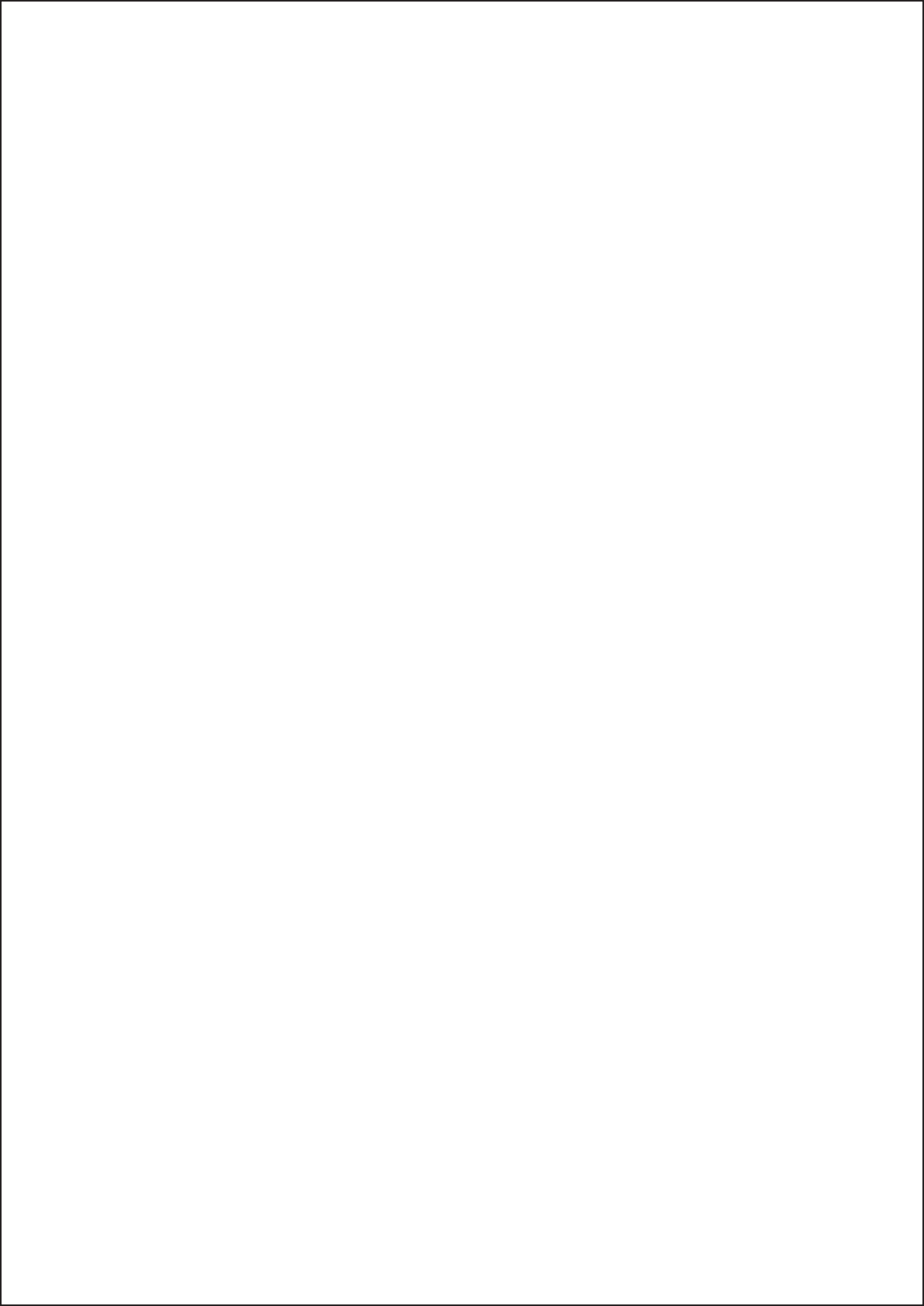
García Ortiz, F. & P., Gil Muela, M., - “Técnicas de servicio y atención al cliente” – Ed. Thompson Paraninfo – 2da Ed. – 2007

Gee, G. E. – “Calculations for the hotel and catering industry” – 1989

Klainer, V. – “Segmentación Psicográfica: Conocer al Consumidor” - Estudios Cualitativos, Licenciatura en Administración, ITAM

Kotler, P. – “Mercadotecnia” - Prentice Hall - P. 83-116 - 3ra Ed. – 1989

López Collado, A. – “Hostelería: Curso completo de servicios” - Thompson Paraninfo – 7ma Ed. – 1994





www.fehgra.org.ar



FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA GASTRONOMICA DE LA REPUBLICA ARGENTINA

Larrea 1250 (C1117ABJ) Buenos Aires Tel.: 4822-7733 Fax: 4822-7807
e-mail: informes@fehgra.org.ar www.fehgra.org.ar

ISBN 978-987-23139-8-2