

# Universidad Iberoamericana

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial

del 3 de abril de 1981



## “La Reingeniería de Menús como herramienta para incrementar las utilidades en un Restaurante tipo Cafetería dentro de un Hotel de Cinco Estrellas”.

### ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

### MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

**Carol Ann Barry Mc.Cubbin**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectores: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

Mtro. Carlos Sedano Martínez

México, D.F.

2010

# INDICE

I.	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	3
II.	DEFINICION DE REINGENIERIA DE MENUS	8
III.	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA REINGENIERIA DE MENUS	14
IV.	ANALISIS DE LA INFORMACION EN LA HOJA DEL PERFIL DEL MENU	19
V.	APLICACION DE LA REINGENIERIA DE MENUS A LOS MENUS DEL RESTAURANTE-CAFETERIA	25
VI.	ANALISIS Y RECOMENDACIONES (INCLUYE LAS MATRICES DE AMBOS MENUS)	31
VII.	DEFINICION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL MINIMA NECESARIA	48
VIII.	CONCLUSIONES FINALES	59

## ***I. DESCRIPCION DE LA EMPRESA***

La empresa a la que se aplicará el Estudio de Caso motivo de este proyecto es un Hotel de Cinco Estrellas, convenientemente ubicado al oriente de la Ciudad de México, cómodamente conectado a la Terminal 1 del Aeropuerto Internacional a través de un puente peatonal techado frente a la Sala “B”, donde se cuenta con una Recepción especialmente diseñada para facilitar el registro al Hotel de los pasajeros, y también conectado a la Terminal 2 mediante el Aerotren; cuenta con servicio de transportación las 24 horas del día a esta terminal.

Este Hotel se ubica a tan sólo 20 minutos del Centro Histórico y de Polanco donde se encuentran los principales Teatros, Museos, Tiendas y Lugares Históricos de la Ciudad, entre otros atractivos.

Desde cualquiera de las 600 habitaciones, incluyendo una Master Suite y 24 Jr. Suites, se puede revisar en cualquier momento la información de todos los vuelos del Aeropuerto en el televisor. Además cuenta con 3 Restaurantes, un Bar, Gimnasio completo, Alberca techada, ocho Salones para Eventos, Centro de Negocios, Salón de Belleza, Tienda de Regalos y Banco MULTIVA.

Este Hotel es sin duda la mejor opción de la zona del Aeropuerto, ya que combina todos los servicios de un hotel de clase mundial, aunado a la calidez y hospitalidad que caracteriza a esta Cadena de Hoteles. Posee también la categoría de 4 Diamantes.

### **ARQUITECTURA**

Este Hotel se concibe como un proyecto en donde el reto es la integración funcional de las necesidades de los huéspedes en un concepto que refleja la calidez en el servicio tradicional de la Cadena.

Esto se logra a través de los elementos utilizados en arquitectura y en el interiorismo, que combinan el buen diseño con los requerimientos funcionales, pensando en el estilo de vida de los Ejecutivos que lo visitan.

Es interesante notar el juego de luces y sombras que se producen a lo largo de todo el día en el cubo que conforma el área del Lobby, en el cual entra un baño de luz natural por medio de un cristal. Por la tarde, se da una iluminación indirecta en la que el ónix juega un papel fundamental sobre unas lámparas cuyo diseño remarca la arquitectura de la Cadena Hotelera, y una cruz que se convierte en el elemento central del Lobby.

En resumen, esta obra arquitectónica es un espacio que refleja en todos sus elementos el nuevo concepto de la Arquitectura Mexicana.

## **CENTROS DE CONSUMO**

Dado que el presente estudio se enfoca únicamente a uno de los Restaurantes dentro del Hotel, se proporciona la siguiente información general acerca de los Centros de Consumo del mismo, a fin de ubicar el restaurante en cuestión, que es la Cafetería.

El Hotel cuenta con 4 Centros de Consumo en adición a Servicio a Cuartos y Salones para Banquetes.

El primero de ellos es un Restaurante de Especialidades, fundado en Milán, en 1926. Este clásico concepto Italiano ha dado la vuelta al globo, colocándose como favorito en las grandes capitales del mundo.

Su ambiente es casual y relajado, con una extraordinaria selección de clásicas pastas, exquisitas pizzas a la leña elaboradas en un horno de madera y piedra y una sensacional barra de mariscos frescos, además de otras especialidades de la cocina Italiana.

Su horario es de Lunes a Domingo de 07:00 a 02:00 hrs.

Cuenta con un aforo de 96 personas y se encuentra ubicado en la Planta Baja del Hotel.



El segundo de ellos es un Restaurante de Especialidades Mexicanas, con un ambiente elegante y succulentos platillos de la alta Cocina Mexicana, mismo que ofrece un seductor menú para los paladares más exigentes, en una atmósfera confortable y servicio A la Carta de la mejor calidad.

Su horario es de Lunes a Viernes de 1:00 pm a 1:00 am, Domingos de 4:00 pm a 1:00 am.

Cuenta con un aforo de 49 personas y se encuentra ubicado en la Planta Baja del Hotel.



El tercer centro de consumo del Hotel es el Lobby Bar. Es un estupendo y tradicional punto de encuentro en la Ciudad, donde se pueden saborear las más deliciosas botanas, mientras se disfrutan bebidas favoritas en un ambiente relajado, y se espera para abordar un vuelo, el cual podrá verificarse en la pantalla de Salidas del Aeropuerto en el Lobby Bar para comodidad de la clientela.

Horario: Lunes a Domingo 10:00 am a 1:00 am

Cuenta con un aforo de 98 personas y se encuentra ubicado en la Planta Baja del Hotel.



El cuarto y último centro de consumo de este Hotel es el Restaurante tipo Cafetería, motivo del presente Estudio. Este restaurante tiene un concepto moderno y un agradable ambiente que caracteriza a esta Cadena de Hoteles.

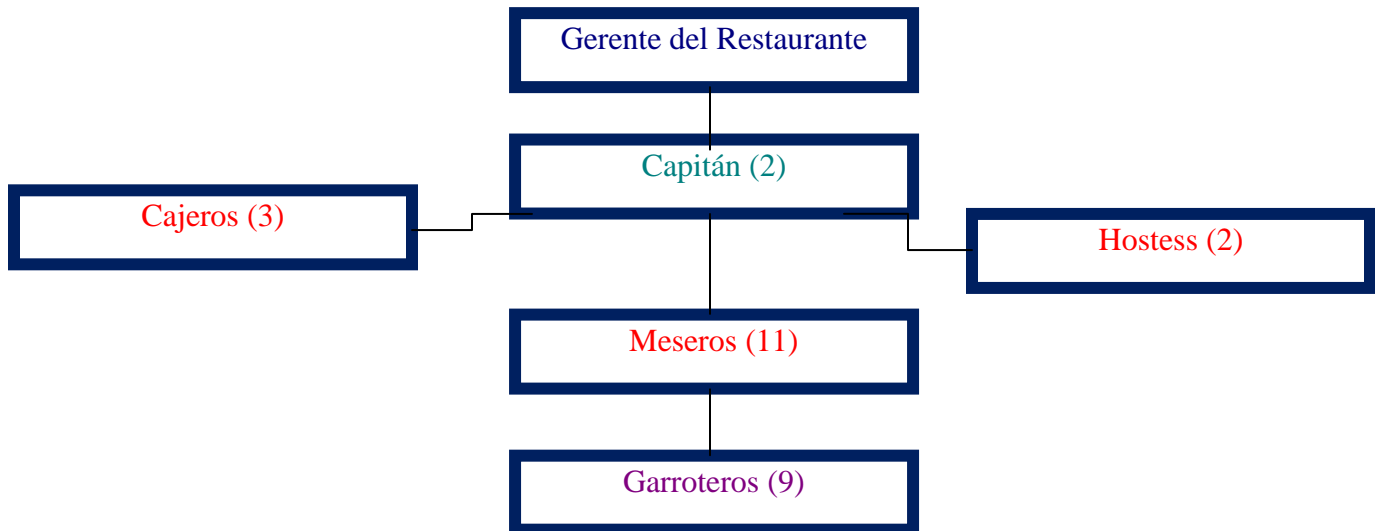
La Cafetería ofrece servicio de Desayuno Buffet de Lunes a Domingo, Comida Buffet con diferentes temas de Lunes a Viernes, Sábados y Domingos A la Carta, y cena A la Carta todos los días de la semana, además de contar con pantalla de Salidas del Aeropuerto, donde se pueden verificar los vuelos.

Horario: Lunes a Domingo de 5:00 am a 1:00 am.

Cuenta con un aforo de 165 personas, una distribución de 60 mesas y un salón privado para 15 personas. Se encuentra ubicado en la Planta Baja del Hotel.



El Organigrama del área de Servicio de este Restaurante-Cafetería es el siguiente:



NOTA IMPORTANTE:

El presente estudio únicamente se aplicará a los Menús A la Carta de Desayunos y de Comidas y Cenas de este Restaurante.

## **II. DEFINICION DE REINGENIERIA DE MENUS**

*La Reingeniería de Menús es una herramienta mercadológica que ayuda a evaluar las técnicas de fijación de precios, el diseño y el contenido de un Menú. Una de sus características especiales es su habilidad de poder clasificar los platillos y bebidas de una Carta. No sólo se basa en los precios de venta sino también en la mezcla de ventas de la misma. Cabe aclarar que este Estudio no incluye el rediseño físico de las Cartas sino únicamente el análisis numérico y de contenido de las mismas.*

En esencia, la Reingeniería de Menús requiere que la Administración de un restaurante se enfoque hacia la cantidad de dinero que un Menú aporta al renglón de las ganancias, no sólo a monitorear el porcentaje de costos de los alimentos y bebidas.

Una estrategia de precios basada únicamente en fórmulas que multiplican el costo de la materia prima por un porcentaje deseado de costo para definirlos puede ser peligrosamente simplista y restrictiva para lograr las mejores utilidades. Es decir, la Reingeniería de Menús está preocupada por la cantidad de dinero que se genera, no solamente en poder mantener controlados los porcentajes de costos de los alimentos.

Es muy importante mencionar que aunque la Reingeniería de Menús ha logrado aportar cierto nivel de confianza en el análisis de un Menú, ningún modelo debe considerarse nunca como un reemplazo de la experiencia directiva y profesional en un negocio.

La metodología de la Reingeniería de Menús está diseñada para brindar un resumen detallado del poder de ventas de un Menú. *Se enfoca entonces en tres elementos para determinar los precios: a) La demanda del*



consumidor, b) *El análisis de la mezcla de productos en la Carta (popularidad de ventas)* y c) *La contribución marginal que deja cada producto.*

- a) *La demanda del consumidor* se refiere al número de comensales que acuden a un establecimiento en particular en un momento dado en el tiempo.
- b) El propósito de realizar *un análisis de la mezcla de productos en el Menú* es poder definir qué productos se venden y en qué proporción. La mezcla del Menú, conocida también como la mezcla de ventas, identifica qué tanta demanda tiene un producto en particular, comparado con otros que son similares o están dentro de la misma categoría, indicando así las preferencias del consumidor.
- c) *El análisis de la contribución marginal* es quizá el componente más crítico de la definición de los precios porque detalla la utilidad que deja cada producto específico. El diferencial que existe entre el precio de venta de un producto y su costo directo se conoce como contribución marginal, es decir, es el dinero que sobra una vez cubiertos los costos directos de materia prima para pagar otros costos y gastos y dejar una utilidad. Por lo mismo, entre mayor es la contribución marginal de un producto, más vendible debe ser.

Cabe aclarar que no existe una relación directa entre el porcentaje de costo directo de un platillo o bebida y su contribución marginal. La Reingeniería utiliza *la contribución marginal promedio* de un Menú como referencia para evaluar productos competentes.

La mayoría de los restaurantes, a pesar de ofrecer productos intangibles (servicio, ambiente, etc.) atienden a un mercado altamente sensible a la relación precio/valor. Esto se puede reflejar tanto en la demanda del consumidor como mediante el análisis de la mezcla de ventas.

*La elasticidad* en los precios muestra cambios en las cantidades de productos vendidas en relación a los cambios en los precios de venta. Entre más alto es el índice de elasticidad de un producto, más susceptible es a cambios

en el precio. Si la Gerencia de un restaurante está al tanto de estos comportamientos podrá identificar qué productos mantener en la Carta, cuáles reposicionar o inclusive quitar, cuáles reemplazar y a cuáles cambiarles el precio, la descripción, el nombre, etc.

Es importante tener en mente que un cliente tiene por lo general varias alternativas de donde escoger cuando decide salir a comer a un restaurante. Resulta entonces crítico para la sobrevivencia de un restaurante poder ofrecer las opciones de productos que el cliente quiere a un precio que, por un lado es suficientemente alto para cubrir costos y gastos, pero por otro, es suficientemente bajo para que decidan comprarlo en ese restaurante en particular y no en otro.

Aunque la relación precio/demanda es el principal enfoque de la Reingeniería de Menús, Gerentes con la experiencia necesaria están concientes de que existen otros factores críticos que afectan la decisión del cliente, factores que tienen que ver con la mezcla de mercadotecnia en general (calidad, imagen, ubicación, servicio, etc.)

Todo restaurante está al tanto de que los precios que ofrece son un factor decisivo para el cliente. Sin embargo, no es el único factor importante desde el punto de vista del cliente! Con economías y climas sociales cambiantes, así como una constante y creciente competencia, *la relación precio/valor* ha adquirido mucha importancia.

La Reingeniería de Menús es un proceso mediante el cual la Administración de un Servicio de Alimentación puede evaluar los costos y precios actuales por producto, su popularidad de ventas y su contribución marginal, para tomar decisiones que lleven a la Operación a promover y/o reubicar aquellos platillos que más se venden y que mayor ganancia le dejan al negocio en la Carta.

También ayuda en la evaluación del diseño y contenido del Menú, para convertirlo en *la herramienta de Mercadotecnia y Ventas* que debe ser. No toma en cuenta cuál es el porcentaje de costo satisfactorio para la

Operación, sino que se enfoca en si el restaurante está obteniendo una contribución a utilidades razonable de la mezcla de ventas que ofrece en su Menú.

Si para obtener un precio de venta uno sólo multiplica el costo directo (materia prima) de un platillo o bebida por un porcentaje de costo, uno obtiene un precio de venta que respeta dicho porcentaje pero no necesariamente deriva un precio competitivo, perjudicando así la demanda de ese producto y por ende la utilidad que aporta. En adición, fórmulas que sólo incrementan el costo directo con un porcentaje no son adecuadas en una economía inflacionaria, ya que pueden distorcionar los precios más allá de la percepción de valor en la mente del consumidor.

*La Reingeniería de Menús requiere de cuatro elementos críticos para su análisis:*

1. *El costo de cada platillo*
2. *El precio de venta de cada platillo*
3. *La mezcla del menú, que viene a ser la popularidad de los platillos o frecuencia de venta*
4. *Contribución Marginal, es decir, la ganancia que deja cada platillo después de cubrir los costos de materia prima únicamente.*

A continuación se menciona un ejemplo que puede aclarar mejor la finalidad de la Reingeniería de Menús, indicando porcentajes de costos pero proporcionando dos escenarios de mezclas de ventas. Para fines de estos ejemplos, se manejan los montos en US Dólares y no necesariamente son congruentes con una operación real.

**Cuadro 1**

<b>Productos</b>	<b>Costo Unitario US Dólares</b>	<b>Precio Venta US Dólares</b>	<b>% Costo</b>	<b>Contribución Marginal</b>
Pollo a la Kiev	16.50	49.50	33%	33.00
New York Steak	33.00	77.00	43%	44.00
Cola de Langosta	49.50	99.00	50%	49.50

El cuadro “1” muestra que el platillo con el mayor porcentaje de costo (Cola de Langosta = 50%) es también el que mayor contribución marginal deja (\$ 49.50). La contribución marginal, que se obtiene de restar el costo del precio de venta de cada platillo, identifica aquel dinero que pagará todos aquellos otros gastos y aportará la ganancia, si sobra, al negocio.

Si el Administrador desea minimizar su costo, querrá promover el Pollo a la Kiev, sin embargo, este platillo es el que menor contribución marginal deja a pesar de su costo de alimentos del 33%.

La Administración debe optar entonces por promover la venta de la Cola de Langosta, ya que aporta la mayor contribución marginal al negocio. Dada la mezcla de todos los productos en el Menú, el alto costo de este platillo se diluirá con los demás para obtener un costo promedio más bajo.

En las Mezclas de Menús “A” y “B” abajo, ambas contienen el mismo total de platillos vendidos, los mismos costos y precios de ventas, pero con una diferente mezcla de productos, resultando en una ganancia mayor o menor para el negocio.

**Mezcla de Menú A**

<b>Producto</b>	<b>Mezcla de Ventas</b>	<b>Costo Total \$</b>	<b>Venta Total \$</b>	<b>Contribución Marginal \$</b>
Pollo a la Kiev	1,000	16.50 x 1000 = 16,550	49.50 x 1000 = 49,500	33.00 x 1000 = 33,000
New York Steak	400	33.00 x 400 = 13,200	77.00 x 400 = 30,800	44.00 x 400 = 17,600
Cola de Langosta	300	49.50 x 300 = 14,850	99.00 x 300 = 29,700	49.50 x 300 = 14,850
<b>Total</b>	<b>1,700</b>	<b>44,550</b>	<b>110,000</b>	<b>65,450</b>

**% Costo Potencial = 44,550 / 110,000 = 40.5%**

**Contribución Marginal Promedio = 65,450 / 1,700 = \$ 38.50 USD**

**Mezcla de Menú B**

<b>Producto</b>	<b>Mezcla de Ventas</b>	<b>Costo Total \$</b>	<b>Venta Total \$</b>	<b>Contribución Marginal \$</b>
Pollo a la Kiev	300	16.50 x 300 = 4,950	49.50 x 300 = 14,850	33.00 x 300 = 9,900
New York Steak	800	33.00 x 800 = 26,400	77.00 x 800 = 61,600	44.00 x 800 = 35,200
Cola de Langosta	600	49.50 x 600 = 29,700	99.00 x 600 = 59,400	49.50 x 600 = 29,700
<b>Total</b>	<b>1,700</b>	<b>61,050</b>	<b>135,850</b>	<b>74,800</b>

**% Costo Potencial = 61,050 / 135,850 = 44.9%**

**Contribución Marginal Promedio = 74,800 / 1,700 = \$ 44.00 USD**

El objetivo es entonces desarrollar Menús basados en la demanda (preferencias) del cliente para que dichos Menús no se vean afectados por fluctuaciones en la Economía.

### **III. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA REINGENIERIA DE MENUS**

El procedimiento a seguir para llevar a cabo Reingeniería de Menús conlleva una serie de pasos que están diseñados para asistir a la Dirección del establecimiento a evaluar los precios, el contenido y el diseño del Menú, tanto actuales como futuros.

Específicamente, la Reingeniería de Menús se preocupa por relacionar lo siguiente:

- A. Un análisis por cada producto en el Menú
- B. Un análisis de la mezcla de ventas del Menú
- C. Una clasificación de los platillos y bebidas en el Menú

El resultado será identificar alternativas apropiadas para la toma de decisiones con respecto a cada producto en la Carta.

La Reingeniería proporciona un análisis a nivel micro (cada producto individual), y a nivel macro (actividad global del Menú) de los productos que compiten entre sí en cada categoría, por turno alimenticio.

En adición, la Reingeniería establece un parámetro contra el cual pueden compararse y medirse cambios futuros.

Se requieren tres elementos críticos para llevar a cabo la Reingeniería:

1. La demanda del comensal – el total de personas servidas en un período de tiempo
2. La mezcla del menú – un análisis de las preferencias del comensal por la selección de los productos
3. Márgen de contribución – un análisis de la utilidad bruta que aporta cada producto en el Menú

## **Pasos Preliminares**

Es necesario conocer los costos, precios y cantidad vendida (o ventas pronosticadas) de cada platillo y bebida en el Menú en un período de tiempo determinado.

Conforme el análisis progresa, la contribución marginal de un producto específico y su comportamiento de ventas se clasifican como altos o bajos.

Al final del proceso, cada producto se clasificará y se evaluará de acuerdo a su éxito de venta y a su éxito de precio.

Un análisis de Ingeniería de Menús comienza con la evaluación estadística del Menú actual del Establecimiento. Cada menú arroja una ganancia bruta y un costo potencial de los productos. El objetivo, una vez realizada la Reingeniería, es producir un menú más exitoso en cuanto a las ganancias que produce y un menú más atractivo para la clientela de ese establecimiento.

Es recomendable llevar a cabo una Reingeniería posterior a la inicial para poder comparar y tomar decisiones para mejorar el desempeño global del menú. También es importante mencionar que el cálculo de la Reingeniería no es comparable con ningún otro restaurante y que tampoco es totalmente significativo por sí solo. Hay que recordar que el menú es sólo una de las muchas herramientas mercadológicas que influencian las utilidades y la demanda de los clientes. Técnicas de publicidad, promociones y ventas personalizadas también son una importante herramienta para influenciar las decisiones de compra de los comensales.

## **Pasos en la Reingeniería.-**

Un análisis profundo del Menú de un establecimiento puede llevarse a cabo al seguir los pasos que se describen a continuación. El completar la hoja del Perfil del Menú facilitará llevar a cabo un análisis ingenieril del mismo. Se requiere sin embargo un análisis de cada turno alimenticio y de cada grupo de productos que compiten entre sí.

*Paso 1: Identificar qué productos compiten entre sí en cada categoría.*

Para iniciar la hoja del Perfil del Menú es necesario enlistar en la columna “A” los nombres de todos los productos que compiten entre sí por categoría. Por ejemplo, los platos fuertes, además de incluir carnes, aves, pescados y mariscos, pueden incluir ensaladas o especialidades Mexicanas que conforman un solo tiempo de alimentos, es decir, que el cliente ordena como plato único o principal, al igual que un plato fuerte.

*Paso 2: Anotar el número de platillos vendidos*

En la columna “B”, registrar el número total de platillos o bebidas vendidos (popularidad de ventas en un determinado período de tiempo) por cada producto. Este dato de cada producto vendido conforma la mezcla de ventas del menú (MM = mezcla de menú). Esta columna debe totalizarse y anotarse en el cuadro “N”.

Ejemplo: Steak New York - Plato Fuerte  
Total vendido: 120 steaks

*Paso 3: Cálculo de la mezcla de ventas por cada producto*

El número total de cada producto vendido debe dividirse entre el total de productos vendidos (cuadro “N”) para obtener el porcentaje que conforma ese producto en particular en relación al total de los productos en esa



categoría. Este porcentaje se registrará en la columna “C”. Este porcentaje indica el grado de popularidad de ese producto en relación a los demás que compiten con él.

Ejemplo: Steak New York - Plato Fuerte

$$\% \text{ de ventas} = \frac{\# \text{ de steaks vendidos}}{\# \text{ total de productos vendidos}}$$

$$\% \text{ de ventas} = \frac{120}{720} = 16.7\%$$

*Paso 4: Registro de los costos unitarios de materia prima de cada alimento y/o bebida*

En la columna “D” se anotará el costo directo de materia prima de alimentos o bebidas. Este costo debe incluir la receta estándar, las garnituras o decoraciones y cualquier costo de guarniciones (un plato de enchiladas se sirve con frijoles como guarnición) y/o alimentos suplementarios (acompañamientos como pan, mantequilla o ensalada, si están incluidos en el servicio del producto). Estos tres costos, para una ración, conforman el costo de alimentos o bebidas de cada producto.

Ejemplo: Steak New York – Plato Fuerte

Costo de receta estandar (carne, sal y pimienta)	=	\$ 2.00 USD
Costo de garnitura (aros de cebolla, cabezas de champiñones)	=	\$ .18 USD
Costo suplementario (pan, mantequilla, ensalada, aderezo, papa horno, ingredientes papa)	=	\$ .57 USD
Total costo:		\$ 2.75 USD

*Paso 5: En la columna “E” registrar el precio de venta de cada producto como aparece en el Menú*

Ejemplo: Steak New York – Plato Fuerte

Precio de venta: \$ 9.95 USD

*Paso 6: Calcular la contribución marginal por cada producto*

Es importante determinar cuánto dinero contribuye cada producto hacia el pago de otros gastos y hacia la utilidad del negocio. Este valor se obtiene de restar el costo del precio de venta (columna “E” menos columna “D”). El resultado se llenará en la columna “F”.

Ejemplo: Steak New York – Plato Fuerte	
Precio de venta:	\$ 9.95 USD
Costo de alimento:	<u>\$-2.75 USD</u>
Contribución M.:	\$ 7.20 USD

*Paso 7: Calcular el costo total por producto*

Esto se obtiene al multiplicar el número de productos vendidos por cada producto (columna “B”) por el costo unitario de ese producto (columna “D”). El resultado de esto se registrará en la columna “G”. Este paso intermedio determina el costo potencial de todos los productos utilizados en esta mezcla de ventas de este Menú.

Ejemplo: Steak New York – Plato Fuerte  
(Costo unitario) (total de productos vendidos) = (2.75) (120) = \$ 330.00

*Paso 8: Calcular las ganancias totales del Menú*

Esto se obtiene al multiplicar el número de productos vendidos de cada tipo (columna “B”) por el precio de venta (columna “E”). Este resultado se registrará en la columna “H”. Al totalizar esta columna se llegará a las ventas totales de esa categoría y debe registrarse en la cuadro “J”.

Ejemplo: Steak New York – Plato Fuerte  
(Precio unitario) (total de productos vendidos) = (9.95) (120) = \$ 1194.00

Este paso concluye con la información básica que se requiere para el análisis de la Reingeniería del Menú.

#### **IV. ANALISIS DE LA INFORMACION EN LA HOJA DEL PERFIL DEL MENU**

##### ***V. Establecer el costo potencial de alimentos y bebidas***

El costo potencial de la materia prima representa la relación entre su utilización adecuada (costos) y las ganancias que aporta el Menú. Es necesario totalizar la columna “G” y llenar el cuadro “T” con este dato al pie de la columna.

Para calcular el porcentaje del costo potencial es necesario dividir el total del costo entre el total de las ganancias (cuadro “J”). Anotar este total en el cuadro “K”. Este porcentaje se mantendría controlado si todos los alimentos se porcionan adecuadamente, si se preparan de acuerdo a lo establecido, si no hay mermas excesivas, si no hay desperdicios porque se echen a perder los alimentos o se roben, etc. De aquí que se maneja el término “potencial”.

Es importante reconocer que dos diferentes establecimientos con las mismas recetas estandarizadas pueden tener un costo potencial diferente por la variación en los patrones de compra de los clientes (Mezcla de Menú).

Un costo de alimentos real se determina comparando los procedimientos de control en almacenes contra las utilidades registradas al final de un período contable y por lo general va a tender a ser mayor que el costo potencial.

Si la variación es mayor a dos o tres puntos porcentuales, ello debe servir a la Gerencia como señal de alerta para revisar el costo potencial, la supervisión, los inventarios y los sistemas de contabilidad.

## **VI. *Calcular la Contribución Marginal total del Menú***

La contribución marginal total, que también se conoce como el Índice de Poder del Menú, es un componente crítico en la evaluación de la efectividad de los cambios. Al modificar un menú existente, el objetivo es poder elevar la contribución marginal total en base a la anterior. Esta es una medida confiable de medir el éxito de un menú porque tiene que ver con el dinero generado propiamente.

La contribución marginal del menú es el resultado de dos factores críticos: 1) las contribuciones marginales individuales de cada producto, es decir, el dinero que aporta cada producto después de cubrir los costos de materia prima, y, 2) la demanda de los comensales (cuadro “N”), es decir, el número de clientes que compran determinados productos de un menú.

Para calcular la contribución marginal del menú es necesario multiplicar la contribución marginal de cada producto (columna “F”), por el número de productos vendidos en cada caso (la popularidad de ventas de ese producto en particular = columna “B”). Este dato debe anotarse en la columna “L”.

El paso siguiente es sumar la columna “L” y colocar este total en el cuadro “M”. Este dato es la contribución marginal del menú, que se utilizará para realizar comparaciones de períodos posteriores del menú. Dicho de otra manera, la Dirección debe utilizar este dato como parámetro inicial o base para evaluar el éxito o fracaso de su(s) próximo(s) menú(s).

Una manera más rápida para calcular la contribución marginal del menú es simplemente restar los costos totales del menú (cuadro “I”) de las ventas totales del mismo (cuadro “J”).

### **a. *Determinar la Contribución Marginal Promedio del Menú***

La contribución marginal promedio es la cantidad de dinero que cada producto vendido aporta, después del costo de materia prima, para cubrir otros costos y gastos y aportar una utilidad. Al igual que la contribución total del menú, la contribución promedio provee una base sólida de análisis para el éxito del manejo de un menú.

Este dato se calcula al dividir la contribución total (cuadro “M”) entre el número total de productos vendidos (cuadro “N”). Debe registrarse en el cuadro “O”.

## ***VII. Clasificación de los productos del Menú***

### ***a. Categorización de productos de acuerdo a su contribución marginal (CM).***

Se define simplemente si ésta es alta o baja, dependiendo de si exceden o no la contribución marginal promedio (cuadro “O”). Cualquier producto que tiene una contribución marginal (columna “F”) igual o mayor que la promedio se cataloga como “ALTA”. Si un producto tiene una contribución marginal (columna “F”) menor a la promedio se cataloga como “BAJA”.

En la columna “P” se registra la categoría de cada producto (ALTA/BAJA).

### ***b. Categorización de los porcentajes de la mezcla del menú (MM%).***

La evaluación de un menú no está completa si no incluye el análisis de la mezcla de ventas que indica las preferencias del cliente. La relativa popularidad entre productos que compiten entre sí es importante de considerar para cambios futuros. Estos porcentajes (columna “C”) se categorizan igualmente como altos o bajos, dependiendo si exceden o no la siguiente regla, *misma que es única a la Reingeniería de Menús*, y se refiere a la popularidad de los productos.

Un producto se cataloga como “ALTO” en el porcentaje de la mezcla del menú cuando logra el 70% o más de su misma aportación a ventas. Para poder establecer este índice del 70% de la mezcla del menú se requiere la aplicación de una fórmula. La tasa se define al dividir 100% por el número de productos que compiten entre sí (lo cual indica la probabilidad de que se ordene ese producto de entre todos) y multiplicar el resultado por 70%. Esta cantidad se registra en el cuadro “Q”.

Un producto cuyo porcentaje es mayor a este porcentaje se cataloga como “ALTO”, de lo contrario, se cataloga como “BAJO”. Posteriormente se registran los resultados de comparar la columna “C” de cada producto con el porcentaje en el cuadro “Q” en una columna adicional = “R”.

Lo ideal sería que todos los productos competitivos entre sí en una misma categoría tuvieran la misma proporción de la mezcla de ventas. Por ejemplo, en un menú de 10 productos, cada producto debiera tener un 10% de la mezcla de ventas ( $10 \times 10 = 100\%$ ); de igual manera, en un menú de 20 productos, el porcentaje de popularidad sería del 5% ( $20 \times 5 = 100\%$ ).

*A pesar de que la regla del 70% se ha definido de acuerdo a amplia experiencia práctica, es importante mencionar que un Gerente no debiera considerar un producto como “BAJO” en popularidad solamente porque esta categorización cayó por debajo del promedio.*

**c. Categorización de los productos del menú.**

Una vez hecho el análisis de los costos, los precios y la popularidad de ventas por platillo por cada grupo de alimentos, los platillos se clasifican y caen dentro de cualquiera de las cuatro siguientes categorías, comparando cada uno contra la Popularidad promedio y contra la Contribución Marginal promedio.



PERROS

Baja Popularidad

Baja Contribución M.

Estos productos típicamente debieran desaparecer del Menú. Se puede aumentar el precio para convertirlos en Rompecabezas. Otra posibilidad es no listarlos en el Menú pero sí poder servirlos si se solicitan. A veces la gente acude a un Restaurante por ese producto en especial.



ROMPECABEZAS

Baja Popularidad

Alta Contribución M.

El reto está en hacerlos más atractivos, se puede cambiar la presentación, descripción, nombre o los ingredientes inclusive. También pueden quitarse del Menú, sobre todo si su mano de obra y caducidad son altos. Se pueden reubicar en el Menú y/o resaltarse (Referirse a la Página). Otra alternativa es reducir el precio.



VACAS

Alta Popularidad

Baja Contribución M.

Son productos que cualquier otro Restaurante puede vender. Son sensibles a cambios en el precio. No deben estar en los lugares estratégicos del Menú. Conviene reducir el costo con productos sustitutos pero no mover el precio. Pueden cruzar la línea hacia las Estrellas.



ESTRELLAS

## Alta Popularidad

### Alta Contribución M.

Estos productos son los ideales por su alta popularidad y contribución a la utilidad. Se venden bien como están y no son sensibles a cambios en el precio. Deben promoverse para vender aún más de ellos y así lograr tener una ganancia mayor. Pueden también diversificarse o “extenderse”, para poder con la misma materia prima en inventario (costos similares), ofrecer productos nuevos que sigan contribuyendo a las ganancias.

Es en este paso, una vez categorizados todos los productos del menú y puestos en una gráfica o matriz para simplificar su análisis, cuando se toman las decisiones pertinentes en cuanto a precios, contenido del menú y de las descripciones de cada platillo o bebida, así como del diseño de la Carta y la posición de cada producto en la misma.



### **VIII. APLICACION DE LA REINGENIERIA DE MENUS A LOS MENUS DEL RESTAURANTE-CAFETERIA**

Para fines de este Estudio se han agrupado los alimentos y bebidas, para ser comparables, de la siguiente manera:

#### **Menú de Desayunos.- (Contiene 5 Páginas: 4 del Perfil de los Productos y 1 Matriz)**

- Categoría 1: Frutas  
Licuados *(Todos éstos se consumen antes del plato fuerte)*  
Cereales y Yogurt
- Categoría 2: Como en Casa  
Los Compuestos *(Todos éstos se consumen como plato fuerte)*  
De la Granja  
Del Antojito
- Categoría 3: Para los Niños *(Es una categoría no comparable a ninguna otra)*
- Categoría 4: Bebidas *(Es una categoría no comparable a ninguna otra)*

#### **Menú de Comidas y Cenas.- (Contiene 7 Páginas: 6 del Perfil de los Productos y 1 Matriz)**

- Categoría 1: Entradas *(Todos éstos se consumen antes del plato fuerte)*  
Ensaladas  
Sopas  
Extras
- Categoría 2: Pastas *(Todos éstos se consumen como plato fuerte)*  
A la Parrilla

Especialidades  
Sandwiches

Categoría 3: Postres  
Categoría 4: Bebidas

*A continuación se presentan los Perfiles del Menú de Desayunos y del Menú de Comidas y Cenas, con sus Matrices respectivas para cada Menú.*

MENU DE DESAYUNOS											
CATEGORIA 1											
FRUTAS, LICUADOS, CEREALES Y YOGURT											
MARZO 01 - 31 2009											
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(L)	(P)	(R)	(S)
PRODUCTO	POPULARIDAD	MEZCLA	COSTO	VENTA	CONT. M.	COSTO T.	VENTA T.	C.M. TOT.	CONT. PROM.	POP. PROM.	CLASIF. PROD.
	MM	%	UNITARIO		(E-D)	(B*D)	(B*E)	(B*F)	\$45.55	2.9%	
<b>FRUTAS</b>											
COPA ENERGETICA	7	1.3%	7.43	70.00	62.57	52.01	490.00	437.99	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
COPA TROPICAL	9	1.6%	14.50	75.00	60.50	130.50	675.00	544.50	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
COCTEL DE FRUTAS	6	1.1%	17.50	72.00	54.50	105.00	432.00	327.00	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
PLATO FRUTAS	85	15.4%	12.07	75.00	62.93	1025.95	6375.00	5349.05	ALTO	ALTO	ESTRELLA
SUB TOTAL	100		44.07	292.00	177.93						
<b>LICUADOS</b>											
LICUADO DIETETICO	22	4.0%	7.43	57.00	49.57	163.46	1254.00	1090.54	ALTO	ALTO	ESTRELLA
PAL'CORAZON	18	3.3%	7.29	52.00	44.71	131.22	936.00	804.78	BAJO	ALTO	VACA
JUGOS NATURALES	376	67.8%	4.01	44.00	39.99	1504.15	16522.00	15017.85	BAJO	ALTO	VACA
JUGO ENERGETIZANTE	2	0.4%	9.84	44.00	34.16	19.68	88.00	68.32	BAJO	BAJO	PERRO
SUB TOTAL	418		29	197	168						
<b>CEREALES Y YOGURT</b>											
BIRCHERMUESLI	3	0.5%	10.80	72.00	61.20	32.40	216.00	183.60	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
AVENA	10	1.8%	6.72	51.00	44.28	67.20	510.00	442.80	BAJO	BAJO	PERRO
CEREALES	23	4.2%	12.89	54.00	41.11	296.47	1242.00	945.53	BAJO	ALTO	VACA
SUB TOTAL	36		30.41	228.00	197.59						
TOTAL	(N) 554	101%				(I) \$3,528.04	(J) \$28,740.00	(M) \$25,211.96			
						(K) 12%	(O) \$45.55	(Q) = (1/# Tot. Prods.)(70%)			

MENU DE DESAYUNOS

CATEGORIA 2

COMO EN CASA, LOS COMPUESTOS, DE LA GRANJA Y DEL ANTOJO

MARZO 01 - 31 2009

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(L)	(P)	(R)	(S)
PRODUCTO	POPULARIDAD	MEZCLA	COSTO	VENTA	CONT. M.	COSTO T.	VENTA T.	C.M. TOT.	CONT. PROM.	POP. PROM.	CLASIF. PROD.
	MM	%	UNITARIO		(E-D)	(B*D)	(B*E)	(B*F)	\$83.25	2.0%	
<b>COMO EN CASA</b>											
TOSTADO FRANCES	17	2.7%	9.29	54.00	44.71	157.93	918.00	760.07	BAJO	ALTO	VACA
HOT CAKES o WAFFLES	10	1.6%	13.40	72.00	58.60	134.00	720.00	586.00	BAJO	BAJO	PERRO
CANASTA PAN DULCE	66	10.4%	8.83	53.00	44.17	582.78	3498.00	2915.22	BAJO	ALTO	VACA
PAN TOSTADO	20	3.2%	4.01	42.00	37.99	80.20	840.00	759.80	BAJO	ALTO	VACA
SUB TOTAL	113		35.53	221.00	185.47						
<b>LOS COMPUESTOS</b>											
DESAY. CONTINENTAL	40	6.3%	25.23	124.00	98.77	1009.20	4960.00	3950.80	ALTO	ALTO	ESTRELLA
DESAY. AMERICANO	81	12.8%	26.72	158.00	131.28	2164.65	12798.00	10633.35	ALTO	ALTO	ESTRELLA
DESAY. TOLUQUENO	29	4.6%	25.67	155.00	129.33	744.46	4495.00	3750.54	ALTO	ALTO	ESTRELLA
DESAY. ESTUDIANTIL	10	1.6%	44.04	128.00	83.96	440.40	1280.00	839.60	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
DESAY. BAJO CAL.	16	2.5%	31.12	144.00	112.88	497.92	2304.00	1806.08	ALTO	ALTO	ESTRELLA
DESAY. VERACRUZANO	13	2.1%	33.23	144.00	110.77	431.97	1872.00	1440.03	ALTO	ALTO	ESTRELLA
DESAY. NORTEÑO	50	7.9%	29.65	157.00	127.35	1482.50	7850.00	6367.50	ALTO	ALTO	ESTRELLA
SUB TOTAL	239		215.66	1,010.00	794.34						
<b>DE LA GRANJA</b>											
DOS HUEVOS GUSTO	68	10.7%	12.29	77.00	64.71	835.72	5236.00	4400.28	BAJO	ALTO	VACA
HUEVOS ALBANIL	11	1.7%	18.03	77.00	58.97	198.33	847.00	648.67	BAJO	BAJO	PERRO
HUEVOS DIVORCIADOS	39	6.2%	17.58	77.00	59.42	685.62	3003.00	2317.38	BAJO	ALTO	VACA
HUEVOS REV. C/MACH.	27	4.3%	15.65	97.00	81.35	422.55	2619.00	2196.45	BAJO	ALTO	VACA
OMELET HUITL/QUESO	5	0.8%	8.79	94.00	85.21	43.97	470.00	426.03	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
OMELET 3 HUEVOS	10	1.6%	18.00	93.00	75.00	180.00	930.00	750.00	BAJO	BAJO	PERRO
TORTILLA ESPAÑOLA	7	1.1%	16.08	74.00	57.92	112.56	518.00	405.44	BAJO	BAJO	PERRO
SINCRONIZADA RANCH	12	1.9%	16.43	74.00	57.57	197.16	888.00	690.84	BAJO	BAJO	PERRO
OMELETE POBLANO	11	1.7%	18.25	74.00	55.75	200.75	814.00	613.25	BAJO	BAJO	PERRO
SUB TOTAL	190		141.10	920.00	778.90						
<b>DE ANTOJO</b>											
ENFRIJOLADAS VER	20	3.2%	13.08	71.00	57.92	261.60	1420.00	1158.40	BAJO	BAJO	VACA
CHILAQUILES C/POLLO	49	7.7%	16.40	93.00	76.60	803.60	4557.00	3753.40	BAJO	BAJO	VACA
MOLLETES ESTUDIA	7	1.1%	15.09	68.00	52.91	105.63	476.00	370.37	BAJO	BAJO	PERRO
CREPAS POLL/CHIL	8	1.3%	24.41	88.00	63.59	195.28	704.00	508.72	BAJO	BAJO	PERRO
PUNTAS ARRACHERA	7	1.1%	18.90	112.00	93.10	132.30	784.00	651.70	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
SUB TOTAL	91		87.88	432.00	344.12						
	(N)					(I)	(J)	(M)			
TOTAL	633	100.0%				\$12,101.07	\$64,801.00	\$52,699.93			
						(K) = I/J	(O) = M/N	(Q) = (1/ # Tot. Prods.)(70%)			
						19%	\$83.25				

MENU DE DESAYUNOS

CATEGORIA 3

PARA LOS NIÑOS

MARZO 01 - 31 2009

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(L)	(P)	(R)	(S)
PRODUCTO	POPULARIDAD	MEZCLA	COSTO	VENTA	CONT. M.	COSTO T.	VENTA T.	C.M. TOT.	CONT. PROM.	POP. PROM.	CLASIF. PROD.
	MM	%	UNITARIO		(E-D)	(B*D)	(B*E)	(B*F)	\$35.97	2.0%	
<b>PARA LOS NIÑOS</b>											
MINI HOT CAKES	5	33.3%	9.15	46.00	36.85	45.75	230.00	184.25	ALTO	ALTO	ESTRELLA
MINI OMELETE	4	26.7%	12.09	46.00	33.91	48.36	184.00	135.64	BAJO	ALTO	VACA
NUGGETS	1	6.7%	9.65	46.00	36.35	9.65	46.00	36.35	ALTO	ALTO	ESTRELLA
UN HUEVO FRITO	5	33.3%	9.35	46.00	36.65	46.75	230.00	183.25	ALTO	ALTO	ESTRELLA
SUB TOTAL	15		40.24	276.00	235.76						
	(N)					(I)	(J)	(M)			
TOTAL	15	100.0%				\$150.51	\$690.00	\$539.49			
						(K) = I/J	(O) = M/N	(Q) = (1/# Tot. Prods.)(70%)			
						22%	\$35.97				

MENU DE DESAYUNOS

CATEGORIA 4

BEBIDAS

MARZO 01 - 31 2009

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(L)	(P)	(R)	(S)
PRODUCTO	POPULARIDAD	MEZCLA	COSTO	VENTA	CONT. M.	COSTO T.	VENTA T.	C.M. TOT.	CONT. PROM.	POP. PROM.	CLASIF. PROD.
	MM	%	UNITARIO		(E-D)	(B*D)	(B*E)	(B*F)	\$29.86	2.0%	
<b>BEBIDAS</b>											
CAFE AMERICANO	824	78.0%	3.50	33.04	29.54	2884.00	27224.96	24340.96	BAJO	ALTO	VACA
CAFE EXPRESS	23	2.2%	4.85	35.65	30.80	111.55	819.95	708.40	BAJO	BAJO	PERRO
CAFE CAPUCCINO	76	7.2%	3.50	35.65	32.15	266.00	2709.40	2443.40	ALTO	ALTO	ESTRELLA
CHOCOLATE	43	4.1%	3.65	33.91	30.26	156.95	1458.13	1301.18	BAJO	BAJO	PERRO
SELECCION TE	70	6.6%	2.67	33.04	30.37	186.90	2312.80	2125.90	ALTO	ALTO	ESTRELLA
VASO DE LECHE	21	2.0%	3.50	33.91	30.41	73.50	712.11	638.61	BAJO	BAJO	PERRO
SUB TOTAL	1057		21.67	205.20	183.53						
	(N)					(I)	(J)	(M)			
TOTAL	1057	100.0%				\$3,678.90	\$35,237.35	\$31,558.45			
						(K) = I/J	(O) = M/N	(Q) = (1/# Tot. Prods.)(70%)			
						10%	\$29.86				

MENU DE COMIDAS Y CENAS

CATEGORIA 1

ENTRADAS, ENSALADAS, SOPAS Y EXTRAS

MARZO 01 - 31 2009

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(L)	(P)	(R)	(S)
PRODUCTO	POPULARIDAD	MEZCLA	COSTO	VENTA	CONT. M.	COSTO T.	VENTA T.	C.M. TOT.	CONT. PROM.	POP. PROM.	CLASIF. PROD.
	MM	%	UNITARIO		(E-D)	(B*D)	(B*E)	(B*F)	\$70.31	2.8%	
<b>ENTRADAS</b>											
ANTOJITOS D'LAPL	28	3.5%	21.32	92.00	70.68	596.96	2576.00	1979.04	ALTO	ALTO	ESTRELLA
QUESO FUNDIDO	38	4.7%	26.21	96.00	69.80	995.79	3648.00	2652.21	BAJO	ALTO	VACA
COCTEL DE CAMARON	2	0.2%	35.40	116.00	80.60	70.80	232.00	161.20	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
QUESADILLAS	73	9.1%	6.61	76.00	69.39	482.53	5548.00	5065.47	BAJO	ALTO	VACA
SALMON AHUMADO	18	2.2%	39.00	148.00	109.00	702.00	2664.00	1962.00	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
JAMON SERRANO	4	0.5%	25.21	140.00	114.79	100.84	560.00	459.16	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
AGUACATE RELLENO	33	4.1%	19.14	96.00	76.86	631.62	3168.00	2536.38	ALTO	ALTO	ESTRELLA
<b>SUB TOTAL</b>	<b>196</b>		<b>172.9</b>	<b>764.0</b>	<b>591.1</b>						
<b>ENSALADAS</b>											
ENSALADA CAPRESE	61	7.6%	18.46	86.00	67.54	1126.06	5246.00	4119.94	BAJO	ALTO	VACA
ENSALADA CESAR	47	5.8%	32.20	118.00	85.80	1513.40	5546.00	4032.60	ALTO	ALTO	ESTRELLA
ENSALADA DEL CHEF	20	2.5%	26.87	120.00	93.13	537.40	2400.00	1862.60	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
ENSALADA CALIFORNIA	33	4.1%	18.89	118.00	99.11	623.37	3894.00	3270.63	ALTO	ALTO	ESTRELLA
<b>SUB TOTAL</b>	<b>161</b>		<b>96.42</b>	<b>442.00</b>	<b>345.58</b>						
<b>SOPAS</b>											
SOPA DE CEBOLLA	44	5.5%	7.88	74.00	66.12	346.72	3256.00	2909.28	BAJO	ALTO	VACA
SOPA DE TORTILLA	146	18.2%	10.23	72.00	61.77	1493.58	10512.00	9018.42	BAJO	ALTO	VACA
CONSOME DE POLLO	90	11.2%	8.50	72.00	63.50	765.00	6480.00	5715.00	BAJO	ALTO	VACA
CALDO TLALPENO	115	14.3%	12.30	72.00	59.70	1414.50	8280.00	6865.50	BAJO	ALTO	VACA
SOPA DE LENTEJAS	39	4.9%	6.32	70.00	63.68	246.48	2730.00	2483.52	BAJO	ALTO	VACA
<b>SUB TOTAL</b>	<b>434</b>		<b>45.23</b>	<b>360.00</b>	<b>314.77</b>						
<b>EXTRAS</b>											
BARRA ENSALADAS	13	1.6%	25.61	136.09	110.48	332.93	1769.17	1436.24	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
<b>SUB TOTAL</b>	<b>13</b>		<b>25.61</b>	<b>136.09</b>	<b>110.48</b>						
	<b>(N)</b>					<b>(I)</b>	<b>(J)</b>	<b>(M)</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>804.00</b>	<b>96.5%</b>				<b>\$11,979.98</b>	<b>\$68,509.17</b>	<b>\$56,529.19</b>			
						<b>(K) = I/J</b>	<b>(O) = M/N</b>	<b>Q = (1/# Tot. Prods.)(70%)</b>			
						<b>17%</b>	<b>\$70.31</b>				

MENU DE COMIDAS Y CENAS  
CATEGORIA 2  
PASTAS, A LA PARRILLA, ESPECIALIDADES Y SANDWICHES  
MARZO 01 - 31 2009

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(L)	(P)	(R)	(S)
PRODUCTO	POPULARIDAD	MEZCLA	COSTO	VENTA	CONT. M.	COSTO T.	VENTA T.	C.M. TOT.	CONT. PROM.	POP. PROM.	CLASIF. PROD.
	MM	%	UNITARIO		(E-D)	(B*D)	(B*E)	(B*F)	\$119.92	2.3%	
<b>PASTAS</b>											
PASTA BOLOGNESA	27	2.5%	16.21	128.00	111.79	437.67	3456.00	3018.33	BAJO	ALTO	VACA
PASTA POMODORO	28	2.6%	16.21	112.00	95.79	453.88	3136.00	2682.12	BAJO	ALTO	VACA
PASTA ALFREDO	35	3.3%	16.21	128.00	111.79	567.35	4480.00	3912.65	BAJO	ALTO	VACA
PASTA AL CHIPOTLE	12	1.1%	16.21	112.00	95.79	194.52	1344.00	1149.48	BAJO	BAJO	PERRO
LASAGNA GRATINADA	45	4.2%	24.82	132.00	107.18	1116.90	5940.00	4823.10	BAJO	ALTO	VACA
SUB TOTAL	147		89.66	612.00	522.34						
<b>A LA PARRILLA</b>											
FILETE DE RES	24	2.3%	39.60	240.00	200.40	950.40	5760.00	4809.60	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
MEDALLON DE ATUN	15	1.4%	39.60	178.00	138.40	594.00	2670.00	2076.00	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
ARRACHERA MARINADA	54	5.1%	27.00	240.00	213.00	1458.00	12960.00	11502.00	ALTO	ALTO	ESTRELLA
RIB EYE	26	2.4%	73.00	280.00	207.00	1898.00	7280.00	5382.00	ALTO	ALTO	ESTRELLA
PECHUGA PARRILLA	50	4.7%	18.00	156.00	138.00	900.00	7800.00	6900.00	ALTO	ALTO	ESTRELLA
SUB TOTAL	169		197.20	1094.00	896.80						
<b>ESPECIALIDADES</b>											
PECHUGA POLLO .C. B.	38	3.6%	29.92	160.00	130.08	1136.96	6080.00	4943.04	ALTO	ALTO	ESTRELLA
MILANESA DE RES	2	0.2%	34.29	152.00	117.71	68.58	304.00	235.42	BAJO	BAJO	PERRO
SALMON POCHADO	27	2.5%	32.55	176.00	143.45	878.85	4752.00	3873.15	ALTO	ALTO	ESTRELLA
FILETE HUACHINANGO	34	3.2%	39.60	168.00	128.40	1346.40	5712.00	4365.60	ALTO	ALTO	ESTRELLA
TACOS CAMARON	37	3.5%	25.32	152.00	126.68	936.84	5624.00	4687.16	ALTO	ALTO	ESTRELLA
ALBONDIGAS DE RES	16	1.5%	32.99	140.00	107.01	527.84	2240.00	1712.16	BAJO	BAJO	PERRO
ENCHILADAS DE POLLO	84	7.9%	14.48	108.00	93.52	1216.32	9072.00	7855.68	BAJO	ALTO	VACA
FLAUTAS POLLO o RES	66	6.2%	14.99	108.00	93.01	989.34	7128.00	6138.66	BAJO	ALTO	VACA
FAJITAS D'POLLO	43	4.0%	26.53	128.00	101.47	1140.79	5504.00	4363.21	BAJO	ALTO	VACA
FILETE TAMPIQUEÑA	73	6.9%	34.26	158.26	124.00	2500.98	11552.98	9052.00	ALTO	ALTO	ESTRELLA
SUB TOTAL	420		284.93	1450.26	1165.33						
<b>SANDWICHES</b>											
PEPITO EJECUTIVO	46	4.3%	33.30	138.00	104.70	1531.80	6348.00	4816.20	BAJO	ALTO	VACA
CLUB SANDWICH	124	11.7%	18.00	126.00	108.00	2232.00	15624.00	13392.00	BAJO	ALTO	VACA
TORTA NELLY	58	5.5%	26.17	128.00	101.83	1517.86	7424.00	5906.14	BAJO	ALTO	VACA
EL VEGETARIANO	31	2.9%	15.51	112.00	96.49	480.81	3472.00	2991.19	BAJO	ALTO	VACA
HAMBURGUESA REAL	69	6.5%	32.49	134.00	101.51	2241.81	9246.00	7004.19	BAJO	ALTO	VACA
SUB TOTAL	328		125.47	638.00	512.53						
	(N)					(I)	(J)	(M)			
TOTAL	1064	59.6%				\$27,317.90	\$154,908.98	\$127,591.08			
						(K) = I/J	(O) = M/N	Q = (1/ # Tot. Prods.)(70%)			
						18%	\$119.92				

MENU DE COMIDAS Y CENAS

CATEGORIA 3

POSTRES

MARZO 01 - 31 2009

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(L)	(P)	(R)	(S)
PRODUCTO	POPULARIDAD	MEZCLA	COSTO	VENTA	CONT. M.	COSTO T.	VENTA T.	C.M. TOT.	CONT. PROM.	POP. PROM.	CLASIF. PROD.
	MM	%	UNITARIO		(E-D)	(B*D)	(B*E)	(B*F)	\$13.55	6.4%	
<u>POSTRES</u>											
FLAN NAPOLITANO	21	14.5%	4.49	48.00	43.51	94.29	1008.00	195.36	ALTO	ALTO	ESTRELLA
HELADOS	31	21.4%	11.10	54.00	42.90	344.10	1674.00	476.19	ALTO	ALTO	ESTRELLA
PASTEL DE QUESO	21	14.5%	8.00	52.00	44.00	168.00	1092.00	352.00	ALTO	ALTO	ESTRELLA
PAY DE LIMON	15	10.3%	7.50	52.00	44.50	112.50	780.00	333.75	ALTO	ALTO	ESTRELLA
PASTEL CHOCOLATE	9	6.2%	8.00	52.00	44.00	72.00	468.00	352.00	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
STRUDEL DE MANZANA	27	18.6%	5.50	52.00	46.50	148.50	1404.00	255.75	ALTO	ALTO	ESTRELLA
BROWNIE C/HELADO V.	21	14.5%	10.55	52.00	41.45	221.55	1092.00	0.00	ALTO	ALTO	ESTRELLA
SUB TOTAL	145		55.14	362.00	306.86						
	(N)					(I)	(J)	(M)			
TOTAL	145	100.0%				\$1,160.94	\$7,518.00	\$1,965.05			
						(K) = I/J	(O) = M/N	Q = (1/# Tot. Prods.)(70%)			
						15%	\$13.55				

MENU DE COMIDAS Y CENAS

CATEGORIA 4

BEBIDAS

MARZO 01 - 31 2009

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(L)	(P)	(R)	(S)
PRODUCTO	POPULARIDAD	MEZCLA	COSTO	VENTA	CONT. M.	COSTO T.	VENTA T.	C.M. TOT.	CONT. PROM.	POP. PROM.	CLASIF. PROD.
	MM	%	UNITARIO		(E-D)	(B*D)	(B*E)	(B*F)	\$35.46	8.8%	
<u>BEBIDAS</u>											
REFRESCOS	430	19.0%	5.05	44.00	38.96	2169.35	18920.00	16750.65	ALTO	ALTO	ESTRELLA
FROZEN DE NAR/LIM	26	1.1%	4.35	54.00	49.65	113.10	1404.00	1290.90	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
LIMONADA/ NARANJ.	415	18.3%	5.20	44.00	38.80	2158.00	18260.00	16102.00	ALTO	ALTO	ESTRELLA
JUGOS NATURALES	353	15.6%	3.22	44.00	40.78	1136.66	15532.00	14395.34	ALTO	ALTO	ESTRELLA
TE HELADO	37	1.6%	2.85	33.04	30.19	105.45	1222.48	1117.03	BAJO	BAJO	PERRO
TE	70	3.1%	2.67	33.04	30.37	186.90	2312.80	2125.90	BAJO	BAJO	PERRO
CAFE AMERICANO	824	36.3%	3.50	33.04	29.54	2884.00	27224.96	24340.96	BAJO	ALTO	VACA
CAFE CAPUCCINO	76	3.3%	3.50	35.65	32.15	266.00	2709.40	2443.40	BAJO	BAJO	PERRO
CAFE EXPRESS	23	1.0%	4.85	35.65	30.80	111.55	819.95	708.40	BAJO	BAJO	PERRO
CAFE EXPR.DOBLE	15	0.7%	7.50	49.96	42.46	112.50	749.40	636.90	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
AGUA EMBOTELLADA	15	0.7%	13	49.96	37.23	190.95	749.40	558.45	ALTO	BAJO	ROMPECABEZAS
SUB TOTAL	2284		55.42	456.34	400.93						
	(N)					(I)	(J)	(M)			
TOTAL	2269	100.0%				\$9,434.46	\$89,904.39	\$80,469.93			
						(K) = I/J	(O) = M/N	(Q) = (1/# Tot. Prods.)(70%)			
						10%	\$35.46	8.8%			

**IX. ANALISIS Y RECOMENDACIONES PARA LOS MENUS DEL RESTAURANTE-CAFETERIA**

Una vez realizados los cuadros numéricos que conforman los Perfiles de cada menú, se darán las cuatro posibilidades de productos, según su popularidad y la contribución marginal que dejan, situación que queda plasmada en las Matrices.

		Linea de Contribucion Marginal Promedio					
		Baja Contribucion Marginal		Alta Contibucion Marginal			
Alta MM	<b>VACAS</b>		<b>ESTRELLAS</b>				
	PAL'CORAZON	DOS HUEVOS GUSTO	PLATO FRUTAS	DESAY. VERACRUZANO			
	JUGOS NATURALES	HUEVOS DIVORCIADOS	LICUADO DIETETICO	DESAY. NORTEÑO			
	CEREALES	HUEVOS REV. C/MACH.	DESAY. CONTINENTAL	MINI HOT CAKES			
	TOSTADO FRANCES	ENFRJOLADAS VER	DESAY. AMERICANO	NUGGETS			
	CANASTA PAN DULCE	CHILAQUILES C/POLLO	DESAY. TOLUQUENO	UN HUEVO FRITO			
	PAN TOSTADO	MINI OMELETE	DESAY. BAJO CAL.	CAFE CAPUCCINO			
		CAFE AMERICANO		SELECCION TE			
Baja MM	<b>PERROS</b>		<b>ROMPECABEZAS</b>				Linea del 70% de Popularidad Promedio (MM)
	JUGO ENERGETIZANTE	OMELETE POBLANO	COPA ENERGETICA				
	AVENA	MOLLETES ESTUDIA	COPA TROPICAL				
	HOT CAKES o WAFFLES	CREPAS POLL/CHIL	COCTEL DE FRUTAS				
	HUEVOS ALBANIL	CAFE EXPRESS	BIRCHERMUESLI				
	OMELET 3 HUEVOS	CHOCOLATE	DESAY. ESTUDIANTEL				
	TORTILLA ESPAÑOLA	VASO DE LECHE	OMELET HUITL/QUESO				
	SINCRONIZADA RANCH		PUNTAS ARRACHERA				
<b>MENU DE DESAYUNOS</b>							



		Linea de Contribucion Marginal Promedio			
		Baja Contribucion Marginal		Alta Contribucion Marginal	
		<b>VACAS</b>		<b>ESTRELLAS</b>	
<b>Alta</b>					
<b>MM</b>		QUESO FUNDIDO	ENCHILADAS DE POLLO	ANTOJITOS D'LAPL	FLAN NAPOLITANO
		QUESADILLAS	FLAUTAS POLLO o RES	AGUACATE RELLENO	HELADOS
		ENSALADA CAPRESE	FAJITAS D'POLLO	ENSALADA CESAR	PASTEL DE QUESO
		SOPA DE CEBOLLA	PEPITO EJECUTIVO	ENSALADA CALIFORNIA	PA Y DE LIMON
		SOPA DE TORTILLA	CLUB SANDWICH	ARRACHERA MARINADA	STRUDEL DE MANZANA
		CONSOME DE POLLO	TORTA NELLY	RIB EYE	BROWNIE C/HELADO V.
		CALDO TLALPENO	EL VEGETARIANO	PECHUGA PARRILLA	REFRESCOS
		SOPA DE LENTEJAS	HAMBURGUESA REAL	PECHUGA POLLO .C. B.	LIMONADA / NARANJ.
		PASTA BOLOGNESA	CAFE AMERICANO	SALMON POCHADO	JUGOS NATURALES
		PASTA POMODORO		FILETE HUACHINANGO	
		PASTA ALFREDO		TACOS CAMARON	
		LASAGNA GRATINADA		FILETE TAMPQUEÑA	
		<b>PERROS</b>		<b>ROMPECABEZAS</b>	
		PASTA AL CHIPOTLE		COCTEL DE CAMARON	
		MILANESA DE RES		SALMON AHUMADO	
		ALBONDIGAS DE RES		JAMON SERRANO	
		TE HELADO		ENSALADA DEL CHEF	
		TE		FILETE DE RES	
		CAFÉ CAPUCCINO		MEDALLON DE ATUN	
		CAFÉ EXPRESS		BARRA ENSALADAS	
				PASTEL CHOCOLATE	
				FROZEN DE NAR/LIM	
				CAFE EXPR.DOBLE	
<b>Baja</b>				AGUA EMBOTELLADA	
<b>MM</b>					
<b>MENU DE COMIDAS Y CENAS</b>					

Linea del  
70% de  
Popularidad  
Promedio  
(MM)

**ESTRELLAS.-**

Los productos más populares y que mayor ganancia dejan se clasifican como Estrellas. Estos productos tienden a conformar el prestigio del restaurant, marcan su propiedad y vienen a ser el “sello” particular de ese restaurante. En otras palabras, estos productos se consideran como únicos e inigualables en relación a cualquier otro restaurante.

Las decisiones más apropiadas para este tipo de productos son:

1. Mantener especificaciones rígidas de calidad, control de porciones y presentaciones
2. Ubicar estos productos en las posiciones más altamente visibles de la Carta.
3. Hacer pruebas acerca de la elasticidad de estos productos. Por lo general, los productos Estrella tienden a ser inelásticos ante cambios en los precios.

Los productos “Superestrellas” son aquellos productos que aportan la contribución marginal más alta en el menú. Inclusive pueden venderse a precios más altos sin afectar su popularidad. Estos productos ayudan asimismo a diluir el costo de otros que sí son sensibles a cambios en los precios.

En el Menú de Desayunos del Restaurante-Cafetería en cuestión, los productos Estrella son el **Plato de Frutas**, el **Licudo Dietético**, casi todos los **Desayunos Compuestos**, casi todos los productos para **Niños**, el **Capuccino** y el **Té**.

En el Menú de Comidas y Cenas los productos Estrella son los **Antojitos**, el **Aguacate Relleno**, la **Ensalada César** y la **California**, la **Arrachera Marinada**, el **Rib Eye**, la **Pechuga Parrilla**, la **Pechuga de Pollo Cordon Bleu**, el **Salmón Pochado**, el **Filete Huachinango**, los **Tacos de Camarón**, el **Filete Tampiqueña**, casi todos los **Postres** y Bebidas como **Refrescos**, **Limonadas**, **Naranjadas** y **Jugos Naturales**.

#### **ROMPECABEZAS.-**

A pesar de que los productos que son Rompecabezas aportan una contribución marginal alta, no son muy populares.

Las decisiones más apropiadas para este tipo de productos son:

4. Considere quitar estos productos del Menú, particularmente si conforman una proporción muy pequeña de la mezcla de ventas, si requieren mucha mano de obra, o son altamente perecederos. Esta es una decisión acertada cuando un producto Rompecabeza no caracteriza al restaurante.

En el Menú de Desayunos pudieran ser el **Coctel de Frutas** (por tener de alternativa el Plato de Frutas, que es parecido pero mucho más popular), el **Birchermuesli** (porque su mezcla de ventas es muy baja), el **Desayuno Estudiantil** (ya que dado el mercado principal al que sirve este restaurante, que son los Hombres de Negocios, este producto no sería extrañado si se quita).

En el Menú de Comidas y Cenas pudieran desaparecer el **Coctel de Camarón** (por su baja mezcla de ventas, y dado que es un Hotel de Ciudad, puede que a la gente no se le antoje. Puede quitarse de la Carta pero ofrecerlo si lo ordenan, ya que se cuenta con la materia prima necesaria debido a que se utilizan los camarones en otras preparaciones; sin embargo, se puede aprovechar el espacio en la Carta para ofrecer otro producto).

Otro producto que quizá vale la pena quitar es el **Jamón Serrano** (alto costo, baja popularidad), o quizá se puede anunciar de manera diferente, con fruta como el Higo, y reposicionarlo en la Carta. La **Ensalada del Chef** también tiene baja popularidad; quizá vale la pena cambiarla por otra Ensalada más interesante, promoviéndola con el Personal y probar así si mejora su demanda.

Otro producto que vale la pena cuestionar es el **Medallón de Atún**, su mezcla de ventas es baja en comparación a los demás productos en la categoría.

Otro producto que pudiera quitarse son los **Frozen de Naranja o Limón**, por su baja mezcla de ventas, aunque anunciándolos en otra ubicación con algún rasgo llamativo pudiera convertirlos en Estrellas. Se pueden anunciar solos en Tent Cards en las mesas.

El **Café Express Doble** puede servirse cuando se solicite pero no debe anunciarse en al Carta para no quitar espacio a algún otro producto que puede venderse bien. Se apoya de por sé en el Café Express.

5. Reubicar estos productos y colocarlos en un lugar más popular en la Carta.

En el Menú de Desayunos se puede hacer con la **Copa Energética** y la **Copa Tropical** (para aumentar su popularidad), el **Omelet con Huitlacoche y Queso** (su mezcla de ventas es muy baja pero sus ingredientes gustan a la gente).

En el Menú de Comidas y Cenas se puede hacer con el **Salmón Ahumado** (también se recomienda hacer más labor de venta por parte del personal de servicio).

6. Considere cambiarle el nombre al producto. Con frecuencia, la popularidad de un producto puede mejorarse con la asignación de un nombre familiar o una frase de moda.

En el Menú de Desayunos pueden ser la **Copa Energética** y la **Copa Tropical** (pensar en un nombre más atractivo y revisar las descripciones)

En el Menú de Comidas y Cenas quizá deba hacerse con el **Pastel de Chocolate**, ya que es un favorito de todos los tiempos pero de repente suena muy común.

7. Disminuya el precio de venta del producto. Un producto Rompecabeza que da una contribución marginal muy alta puede estar sobre valuado. Al reducir el precio se puede aumentar su demanda.

En el Menú de Comidas y Cenas quizá la **Ensalada César** esté sobrevaluada (bajando el precio puede aumentar su popularidad, y agregando ingredientes como tiras de pollo o salmón a la parrilla pudiera ayudar también a convertirla en Estrella; el personal de ventas puede promocionarla apetitosamente – es siempre conveniente revisar los costos).

Otro producto que pudiera reducir su precio son las **Puntas Arrachera**, ya que su costo está cubierto en otro platillo que utiliza esta carne y este platillo existe para aprovechar estos cortes que resultan de la preparación del otro platillo. También se puede pensar en un nombre más llamativo y revisar la descripción.

8. Incremente el porcentaje de este producto en la mezcla de ventas al promocionarlo a través de una campaña de publicidad. Aumente el atractivo visual, que el personal de servicio lo recomiende al cliente, y/o que se ofrezca este producto como una “especialidad” de la casa.

En el Menú de Comidas y Cenas la **Barra de Ensaladas**, que deja una buena ganancia, puede recomendarse por el personal de servicio desde que se asigna la mesa, y luego hacerla muy atractiva en su presentación, corte de ingredientes y ubicación para que el cliente la vea y se le antoje. Lo mismo sucede con el **Filete de Res**, deja una buena ganancia pero debe promocionarse más, quizá hasta contando alguna historia especial de su lugar de origen o tamaño, etc. Se requiere labor de venta por parte del personal de servicio.

El **Agua Embotellada** debe ofrecerse al principio, en lugar de ofrecer agua natural o simplemente servirla, y dada la situación de la Influenza recientemente, la venta de este producto puede incrementarse considerablemente.

9. Limite el número total de productos Rompecabezas en un menú, especialmente si alguno(s) de ello(s) representan problemas de calidad, consistencia, producción o almacenamiento.

### **VACAS.-**

Estos productos son relativamente populares (altos en la mezcla de menú), pero dejan una ganancia baja. Estos productos son generadores de demanda y son importantes para un restaurante si su segmento de mercado está conciente de cambios en los precios de venta. Por esta razón se les conoce a veces como productos “líder”.

En el caso del Menú de Desayunos son los **Licuidos, Pal’ Corazón, Jugos Naturales y Cereales**; el **Tostado Francés, Canasta de Pan Dulce y Pan Tostado**; algunas preparaciones de **Huevos** y algunas **Especialidades Mexicanas**; el **Omelet de los Niños** y el **Café Americano**. (Referirse a la Matriz para mayor detalle).

En el Menú de Comidas y Cenas son el **Queso Fundido**, las **Quesadillas**, la **Ensalada Caprese**, todas las **Sopas**, casi todas las **Pastas**, las **Enchiladas de Pollo, Flautas y Fajitas**, todos los **Sandwiches** y el **Café Americano**.

Las decisiones más apropiadas para este tipo de productos son:

10. Hacer pruebas para detectar sensibilidad hacia cambios en los precios. Si se incrementan los precios debe hacerse paulatinamente y no de golpe.
11. Reubicar estos productos a posiciones menos importantes en la Carta. Aunque son altamente populares, al esconderlos un poco, se puede lograr una mayor venta de productos que dejan una contribución marginal mayor.
12. En lugar de incrementar el precio de este tipo de productos, pueden ofrecerse junto con otros productos de bajo costo para lograr una mayor ganancia global. Por ejemplo, un corte de carne puede servirse en un

gramaje menor si se acompaña con una enchilada, que es baja en costo de producción, elevando así la utilidad global del producto.

13. Se puede considerar disminuir la porción mientras que ello no afecte su popularidad.
14. Es importante evaluar otros costos asociados a estos productos, como mano de obra y grado de dificultad. Si es un producto que demanda mucho trabajo, considérese un aumento en el precio o un reemplazo del producto para nivelar la contribución marginal.

### **PERROS.-**

Estos productos se consideran como “perdedores”, son inpopulares y dejan muy poca ganancia.

En el Menú de Desayunos son el **Jugo Energetizante**, la **Avena**, los **Hot Cakes/Waffles**, los **Huevos Albañil**, **Omelet 3 Huevos**, **Tortilla Española**, **Sincronizada** y **Omelet Poblano**; los **Molletes** y las **Crepas de Pollo**; el **Café Express**, **Chocolate** (bebida) y **Vaso de Leche**.

En el Menú de Comidas y Cenas existen muy pocos productos Perro, y son la **Pasta al Chipotle**, la **Milanesa de Res**, las **Albóndigas de Res**, **Té Helado**, **Té**, **Café Capuccino** y **Express**.

Las decisiones más apropiadas para este tipo de productos son:

15. Eliminar estos productos del menú, especialmente si no tienen relación alguna con ninguno de los otros productos en el menú.
16. Aumente el precio de estos productos, para convertirlos en rompecabezas, aunque esto no puede necesariamente aplicarse a todos los Perros, pero sí a los que mayor probabilidad tienen de salir adelante.
17. Continúe teniendo estos productos en inventario (siempre y cuando no sean altamente perecederos), pero no los enliste en el menú. Puede servirse este producto cuando sea demandado o para clientes especiales, inclusive aumentando su precio para mejorar la contribución marginal que aporta. Se pueden también dejar en la Carta y promocionar haciéndoles cambios que se noten, promoviéndolos con Tent Cards en las mesas y vendiéndolos a través del Personal de Servicio.

Es muy importante agregar que el análisis de esta clasificación de los productos de un menú no puede darse de manera aislada y que la Gerencia o Dirección del establecimiento debe realizar análisis complementarios de sus menús basados en experiencia, ubicación, competencia, etc.

También es importante aclarar que no todos los productos dentro de una misma clasificación deberán medirse con la misma "regla", ya que reaccionan de forma diferente.

### **Cómo analizar el Perfil de un Menú.**

Las Estrellas y los Rompecabezas son productos que deben promoverse fuertemente, mientras que las Vacas y Perros deben quizá desaparecer o cambiar en su esencia para venderse mejor y con mejor utilidad. Una vez definida la clasificación de cada producto en el Menú, es importante ahora definir qué hacer con la información y cómo evaluar oportunidades para adicionar productos o cambiar los existentes de tal suerte que sean exitosos.

Primero hay que analizar los productos Estrellas. Cómo pueden extenderse y promoverse estos productos que ya son exitosos para seguir aportando utilidades?

Por ejemplo, si una preparación a base de pescado es una Estrella, como el Filete de Huachinango en el Menú de Comidas y Cenas de este Restaurante Cafetería, se puede evaluar cómo extender este producto, quizá ofreciendo el mismo pescado en otra presentación, con alguna salsa especial como puede ser una a base de Chile Chipotle o Chile Poblano.

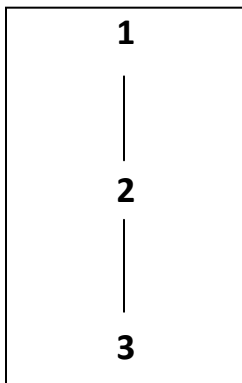
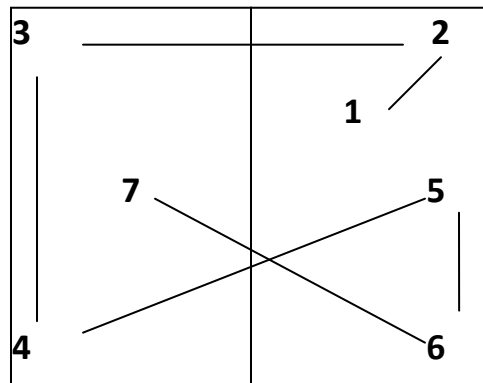


Si un postre se vende bien, como es el Pastel de Queso en el mismo Menú, quizá pueden ofrecerse otras combinaciones con chocolate, piña o mermelada. Estos postres nuevos debieran enmarcarse en una caja para jalar la vista del cliente al hacerlos más notorios.

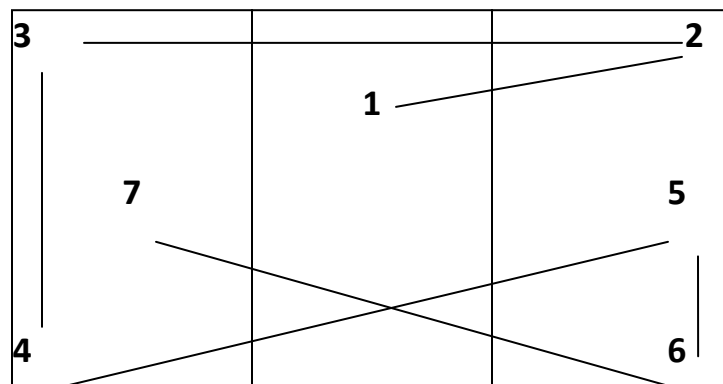
A este proceso se le llama “**extensión de un producto**”, y es la manera más fácil de expandir el Menú. Es importante costear estas nuevas opciones.

Otra manera de promover los productos que son altamente exitosos es considerar su ubicación en la Carta. A continuación se presentan tres tipos de menús, de una cara, de dos y de tres. En cada una de ellas se menciona cómo se mueve la vista del comensal para saber utilizar mejor esas ubicaciones.

Menú de 2 Caras



Menú de 1 Cara



Menú de 3 Caras

En una Carta, desde un punto de vista Mercadológico, existen puntos claves en los cuales se detiene la vista del comensal; es importante considerar esos puntos para enlistar los productos que se desean promover.

Algunas recomendaciones son:

**COLUMNAS.-** Al enlistar productos en forma de columnas, el primer lugar es el mejor. En una lista de 10 platillos, el 1er., 2o. y último lugar son los más fuertes. La columna de la derecha es la más fuerte cuando existen dos columnas.

**PRODUCTOS DE LA FIRMA.-** Se puede idear un símbolo o un asterisco, o cualquier otra señal que marque los productos deseados, mencionando hasta abajo de la Carta lo que significa. Este sirve para diferenciar productos que tienen un alto contenido de picante por ejemplo, o que son dietéticos, o que son especialidades del Chef, llamando así la atención del comensal.

**PERSONALIZAR PRODUCTOS.-** Algunos productos pueden hacerse “especiales” llamándoles con el nombre del Restaurante, el nombre de la Ciudad o hasta el nombre de una persona o personaje. Esto resalta el producto y lo hace parecer “especial”.

**USANDO RECUADROS.-** El agregar un recuadro alrededor de un producto también logra hacer que resalte de entre los demás.

**DESCRIPCIONES.-** Esta es una manera importante de resaltar todos los productos, al utilizar descripciones que deben ser breves pero apetitosas y que sirvan para vender los platillos de manera realista.

**AGREGAR COLOR.-** Se pueden usar los colores institucionales (o cualquier otro) para acentuar productos especiales.

**AGREGAR UN LOGOTIPO.-** Se puede diseñar un logotipo para aquellos productos que sean especiales, o usar el logotipo de la empresa para marcar los productos que se desean resaltar. A veces este mismo logotipo se usa en otros tipos de promocionales.

**ILUSTRACIONES O FOTOGRAFIAS.-** Se pueden utilizar cualquiera de estas dos opciones para enseñar gráficamente los productos que mayor ganancia dejan. Si se usan deben ir de acuerdo al diseño del Menú.

**USAR MARCAS.-** En ocasiones se pueden usar los logotipos de ciertas marcas reconocidas de materias primas para agregar "prestigio" a un producto, indicando que ha sido preparado con esa materia prima en particular y que es de alta calidad y por ende, da confianza al comensal.

**TESTIMONIALES.-** Se pueden a veces utilizar frases célebres o testimoniales de personas que han comido anteriormente en el establecimiento. O en ocasiones, si existen reportajes que hablen de ciertos productos o del restaurante en sí, algunos extractos o frases claves se pueden sacar de ahí para incluir en la Carta.

**PRECIOS.-** No se recomienda colocar el signo de Pesos (\$) delante de los precios ya que le recuerdan al cliente el tema del dinero. Tampoco deben usarse puntos suspensivos que vayan del nombre del producto al precio, ello crea una lista de precios más que un Menú. Es importante usar el mismo tipo de letra de la descripción o nombre del producto para el precio, para no jalar la atención del cliente al precio.

**FORMATO.-** El tipo de letra que se escoge debe ser fácil de leerse y de buen tamaño. Los colores, tipo de papel y decoración en general de la Carta son importantes consideraciones. No debe utilizarse nada que sature la información o presentación de la misma porque entonces logrará el objetivo opuesto.

Es importante aclarar que no todas las opciones arriba mencionadas van de acuerdo a todos los tipos de restaurantes, pero cada uno debe decidir de cuál o cuáles puede valerse para mejorar el atractivo de su Carta.

### **Completando las consideraciones para un Menú nuevo.-**

Una vez que se ha llevado a cabo el análisis de los productos de la Carta y se han clasificado de acuerdo a su popularidad y contribución marginal, se derivan aquellos que son Estrellas o Rompecabezas, que son los que deben promoverse para lograr vender más de ellos.

Posteriormente, se está buscando cómo promoverlos y a la vez, cómo idear productos nuevos que sean igualmente exitosos.

¿Cómo se determina qué hacer si quitamos productos del Menú? ¿Con qué los podemos reemplazar? Para ello es importante hablar de la importancia del desarrollo de nuevos productos para el Menú.

Cualquier producto nuevo que se desarrolle para vender debe ser considerado cuidadosamente y probado antes de agregarlo al Menú. Estos productos nuevos pueden resultar de la misma materia prima que ya se tiene en inventario, siempre y cuando se observe lo siguiente:

- a) que el costo de mano de obra y habilidad de producción sea reducido
- b) que pueda ser altamente popular o tenga posibilidades de crecimiento
- c) que su costo pueda mantenerse relativamente estable

- d) que sea un producto que no se puede preparar fácilmente en casa
- e) que su costo sea bajo pero su presentación oriente a una buena venta con una buena utilidad

Existen dos razones primordiales para tener que agregar productos nuevos a un menú:

1. Demanda creciente.

Agregue un producto con un grado de popularidad relativamente alto para incrementar la frecuencia de compra o agrandar el segmento de mercado.

Un ejemplo de esto son las barras de ensaladas, que crean un atractivo para el cliente y pueden llegar a ser altamente populares. Su costo es bajo y su contribución marginal es alta.

Otra alternativa es crear un producto que sea único y exclusivo de ese restaurante en particular, lo cual puede atraer clientela.

2. Incrementar la contribución marginal.

Al agregar productos que aportan una alta contribución marginal, pueden incrementar la contribución marginal promedio del menú. Esta opción es interesante si no requiere de materia prima diferente a la que se tiene en inventario. Por ejemplo, un Prime Rib puede también venderse en cortes más pequeños, incrementando así la utilidad global del menú.

Unas palabras finales acerca de los diferentes grupos de alimentos son:

Para Entradas o Entremeses, es importante considerar que éstos son más fáciles de agregar a la cuenta de un cliente vía una sugerencia que un Postre. Los Entremeses le ofrecen al comensal la posibilidad de comer una porción limitada de algo que puede o no ser nuevo, y además, ayudan a calmar el hambre inicialmente, pero

generalmente lo despiertan otro poco, preparando el paladar y el estómago para el plato fuerte. Pueden idearse platos que traen un poco de todo, dentro de un mismo tema (especialidades Mexicanas, mariscos, etc.) y así promover este grupo de alimentos.

Las Sopas generalmente se elaboran con muchas de las materias primas ya existentes y son una excelente opción para agregar a la cuenta del cliente vía una sugerencia. Las sopas incrementan las utilidades. Se pueden ofrecer sopas que conformen un plato fuerte, siendo así su costo bajo y su ganancia alta.

Las Ensaladas son una combinación de ingredientes frescos y crujientes que se combinan con especias y sabores que distinguen a cada Restaurante. Representan igualmente un grupo de alimentos con el que se puede experimentar usando sabores étnicos o de fusión. Las ensaladas también tienen un costo bajo y pueden aportar una ganancia interesante. Pueden entonces crearse nuevas opciones constantemente.

Las Pizzas son las favoritas de todos. Recuerde, una pizza grande sirve a seis personas por lo general. La ganancia se divide entre seis. Considere mejor crear pizzas individuales que pueden servirse como plato fuerte para una sola persona.

Los Platos Fuertes definen a un Restaurante y son el motivo por el cual regresa un cliente. Dado que todo el mundo ordena un plato fuerte, es importante analizar muy bien las opciones que se ofrecen y siempre pensar en promover productos Estrella o Rompecabezas.

Los Sandwiches son una excelente opción para promover productos “para llevar”, pudiendo expandir así un menú de entradas o almuerzos. Utilice ingredientes favoritos y combínelos con una grandiosa salsa para convertirlos en productos con la firma del establecimiento.

Los Postres representan una opción maravillosa para generar utilidades. Estos pueden presentarse en charolas especiales o carritos de postres, o inclusive pueden prepararse en porciones más pequeñas como “muestras” que dejan una buena contribución marginal. Estos deben contener ingredientes típicos como chocolate, queso, frutas y helados, pero pueden agregarse opciones nuevas y únicas. Los postres deben aparecer en el menú principal para pre-venderlos, pero debe existir un menú especial de Postres que se presente al final. Otra herramienta interesante es que la Hostess mencione, al entregar la mesa al cliente, que guarde un espacio para “x” postre en particular, ya que es extraordinario, así lo pre-vende.

Las Bebidas conforman otra oportunidad para incrementar las ventas y el cheque promedio. Es importante aprovechar las tendencias y las modas. Ahora por ejemplo se estilan los cafés con sabores, los smoothies y los jugos, entre otros. Al hablarle a los clientes de los ingredientes, o lugares de origen (del café), se crea interés por probarlos. Entre más exótica sea la bebida, con o sin alcohol, mayor ganancia puede dejar.

### **El rol del personal de servicio.-**

Este estudio no puede estar completo sin mencionar el rol del personal de servicio. Toda persona que tiene contacto personal y directo con el cliente debe aprovecharse como “herramienta de ventas” para promover los alimentos y bebidas.

Este tema parte de la premisa que todo personal de servicio, desde el Gerente, Capitanes, Host o Hostess, Meseros y Garroteros tienen forzosamente que conocer el contenido del Menú que ofrece su establecimiento. (Ver Organigrama al inicio de este Estudio).

Conocer la Carta significa saber cómo se llaman los productos, en dónde se encuentran ubicados en la misma, qué precio tienen, de qué tamaño son, qué ingredientes los conforman y cuál es la presentación del platillo (con qué se acompañan). Si el personal puede probar los platillos ayuda mucho en poder promoverlos después. Lo mismo aplica a las Bebidas y Vinos.

El siguiente paso es definir en conjunto, un listado de palabras que pueden describir cada producto de manera apetitosa y realista. Estos términos se referirán por lo general a texturas, sabores, tamaños, métodos de preparación, países de origen, entre otros, para ayudar a describir los platillos y bebidas.

La recomendación debe ser siempre de manera natural y sin exagerar, y por ningún motivo debe orientarse a promover los productos de mayor precio ya que ésto lo detecta el comensal muy rápidamente y logra inclusive el efecto contrario.

La llave de toda recomendación para lograr ser efectiva es que se muestre un auténtico interés por la necesidad y expectativa del cliente, así como una auténtica preocupación por llenar esa necesidad y expectativa a través de la recomendación de un Menú que el Personal de Servicio conoce a fondo.



## **X. DEFINICION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL MINIMA NECESARIA**

Con mucha frecuencia el tema de la definición de los precios de venta no recibe la atención que merece, sino que se toma “por dado”. Casi siempre se toma como un proceso simple, arbitrario y carente de consideraciones de costos no relacionados a la materia prima en sí. A la Dirección de un establecimiento de alimentación se le olvida que mientras que la competencia ayuda en establecer los precios máximos de los productos, son en realidad los costos totales de la Operación los que deben marcar los precios mínimos. Este tema debe ser de consideración crítica para determinar los estándares de definición de los precios.

Este último tema pretende poner la atención en la relación que existe entre la contribución marginal y las utilidades.

La contribución marginal es la diferencia matemática que existe entre el precio de venta de un producto y su costo directo (materia prima). Esta definición contrasta grandemente la definición contable estricta de restarle al precio de venta un promedio de los costos variables por alimento. Es decir, la Contabilidad utiliza un rango más amplio de costos para determinar la Contribución Marginal, como son mano de obra y algunos gastos como gas, agua, luz, etc.

Debido a que el modelo de Reingeniería de Menús asume costos indirectos, ya sean variables o no, con igual relación a todos los productos en un Menú, este tipo de costos son ignorados. Si se utilizara el enfoque Contable y se determinara que el costo variable de la mano de obra promedia \$ 1.00 USD por producto, entonces el costo de cada producto aumentaría por \$ 1.00 y su contribución marginal disminuiría por esa misma cantidad. Si se utilizarara esa teoría en el modelo de Reingeniería, muy probablemente la categorización de los productos se mantendría más o menos igual, y su contribución marginal disminuiría en \$ 1.00 USD. Sin embargo, si se toman en consideración los costos variables de cada producto seguramente su categorización sí variaría. Sin ello, se tiene un mejor entendimiento del análisis de determinación de precios vs. las ganancias.

## Contribuciones Marginales y Ganancias.

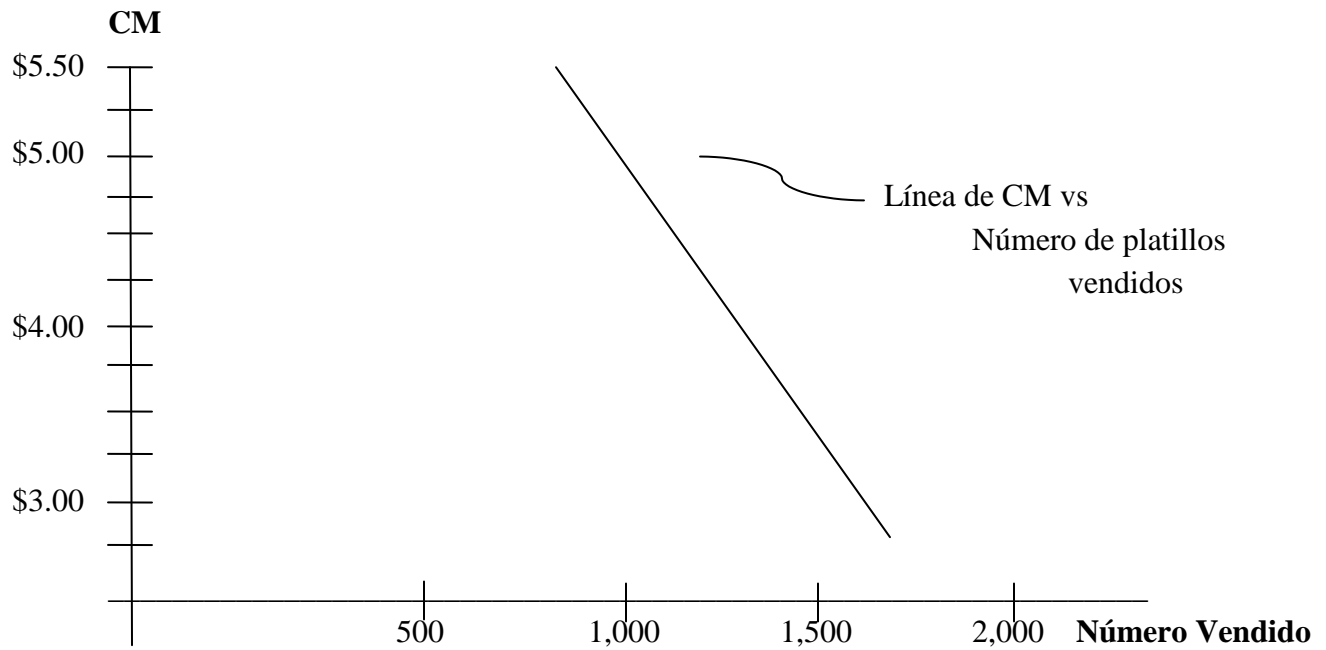
La pregunta más importante de hacerse es: ¿Es nuestra contribución marginal adecuada, dados nuestros costos y gastos no relacionados a materia prima y el número de platillos que pronosticamos vender?

Si asumimos para fines de este proyecto que un restaurant tiene una contribución marginal pareja de \$4.00 USD por platillo y vende 1,000 platillos en un mes, dicho restaurante será exitoso solo si los costos y gastos no relacionados a materia prima son menores a \$ 4,000.00 USD por mes. Estos costos y gastos incluyen mano de obra, nómina, depreciación, agua, gas, luz, impuestos, publicidad, etc.

En el ejemplo de arriba, si los costos y gastos sumaran \$ 5,000.00 / mes, se tendrían que vender 1,250 platillos para que el restaurante alcanzara su Punto de Equilibrio, o si la contribución marginal cambia de \$4.00 a \$5.00 USD por platillo.

Es obvio de entender que el punto de equilibrio se puede lograr con diversas combinaciones:

<u>Contribucion Marginal</u>	<u>Número vendido</u>	<u>CM x # vendido</u>
\$3.00	1,667	\$ 5,001
\$3.25	1,538	\$ 4,999
\$3.50	1,429	\$ 5,002
\$3.75	1,333	\$ 4,999
\$4.00	1,250	\$ 5,000
\$4.25	1,176	\$ 4,998
\$4.50	1,111	\$ 5,000
\$4.75	1,053	\$ 5,002
\$5.00	1,000	\$ 5,000
\$5.25	952	\$ 4,998
\$5.50	909	\$ 5,000



En el ejemplo anterior, cada caso de contribución marginal multiplicado por el número de platos vendidos da aproximadamente \$ 5,000.00 cada vez. Asumiendo que los costos y gastos adicionales a la materia prima también totalizan ese monto, entonces el punto de equilibrio ocurre en cada nivel de ventas. La gráfica muestra la representación de este esquema. Cualquier nivel de ventas hacia la izquierda de la recta representan un déficit o pérdidas para la operación (los costos y gastos son mayores a la contribución marginal), mientras que un nivel de ventas hacia la derecha de la recta mostraría ganancias para la operación (la contribución marginal es mayor a los costos y gastos).

### **Consideraciones para el Retorno a la Inversión.**

Debe de entenderse que si el modelo de Reingeniería de Menús será utilizado para determinar los precios de venta de los productos que vende un restaurante, entonces su componente de la contribución marginal debe considerar los niveles pronosticados de ventas, de costos y gastos adicionales a materia prima y de ganancias esperadas.

El nivel esperado de ganancias para una operación puede definirse como la cantidad mínima razonable que se quiere generar tomando en consideración el alcance y riesgo asociados a la inversión del dueño. Generalmente, se define un porcentaje sobre la inversión más un bono dependiendo del grado de riesgo del negocio, mismos que se multiplican por la cantidad base de la inversión para obtener las ganancias esperadas.

### **Fórmulas de Contribución Marginal Mínima.**

La contribución marginal necesaria para cubrir costos adicionales a la materia prima y proporcionar el retorno a la inversión deseado puede determinarse así:

$$\text{CM requerida} = \frac{\text{costos (no materia prima) + ganancias deseadas}}{\text{Número de platillos vendidos}}$$

Alternativamente, esta fórmula puede despejarse para dejar de un lado el denominador:

$$\text{Número de platillos por vender} = \frac{\text{costos (no materia prima) + ganancias deseadas}}{\text{CM requerida}}$$

Estas dos formulas se refieren en un principio a niveles mínimos requeridos. Si una operación tiene una CM mayor al mínimo requerido, las ganancias serán mayores. Lo mismo sucede si el número de platillos vendidos es mayor al mínimo.

Las proyecciones para el número de platillos vendidos se ven naturalmente afectadas por el aforo (número de asientos) del restaurante así como la rotación (número de veces que se ocupan dichos asientos). Es posible que dada una contribución marginal específica, ni la máxima rotación sea suficiente para generar las ganancias esperadas. Si un restaurante está constantemente operando a su máxima capacidad, entonces la Dirección quizá tenga la oportunidad de subir los precios, y por ende, la contribución marginal del restaurante.

Para fines de este Estudio vamos a asumir que un restaurante tipo Cafetería opera a su máxima capacidad de 100 asientos cada noche. La Dirección analiza las ventas y determina que la rotación es de “2” (cada asiento se ocupa dos veces en la noche). El restaurante espera vender 6,000 platillos en un mes (30 días x 200 platillos diarios). Si la contribución marginal promedio es de \$3.00 y los costos y gastos (no materia prima) son de \$ 20,000.00, este restaurante estará destinado a tener pérdidas cada mes por \$ 2,000.00 aunque opera a su capacidad máxima, ya que  $\$3.00 \times 6,000 = \$ 18,000.00$ , lo cual no cubre los costos y gastos de \$ 20,000.00 y mucho menos aporta ganancias.

En este caso, al restaurante no le queda otra alternativa más que incrementar sus precios de venta, lo cual aportará una contribución marginal promedio mayor. Es aquí donde se hace evidente la pregunta:

***¿Cuál es la mínima contribución marginal promedio requerida para llegar la punto de equilibrio?***

Una fórmula que ayuda a determinar esa contribución marginal mínima necesaria es:

$$\text{Contribución Marginal Mínima} = \frac{\text{costos otros que materia prima}}{\text{No. de asientos x rotación máxima x días}}$$

En el ejemplo que se planteaba con anterioridad, la CM mínima necesaria es de \$ 3.33, cifra que se calculó dividiendo los costos totales (\$ 20,000) **por** el número de asientos (100) multiplicado **por** la rotación máxima en ese período alimenticio (2 en cenas) **por** 30 días:

$$\text{CM mínima necesaria} = \frac{20,000.00}{(100 \times 2) \times 30} = \$3.33$$

### Fórmula de Contribución Marginal Promedio Requerida.

Para muchas operaciones el utilizar una rotación máxima no es realmente representativa de la realidad que vive, por lo que muchos prefieren utilizar una rotación promedio para determinar la contribución marginal mínima necesaria. Esta opción depende de cada operación.

Por otro lado, debido a que la CM mínima no incorpora las ganancias deseadas, sólo define una posición de punto de equilibrio. Con estas dos observaciones, la fórmula anterior puede alterarse para obtener una CM promedio requerida como sigue:

$$\text{Contribución Marginal Mínima Requerida} = \frac{\text{costos otros que materia prima} + \text{ganancia deseada}}{\text{No. de asientos} \times \text{rotación máxima} \times \text{días}}$$

Volviendo al ejemplo citado arriba, si los costos indirectos se pronostican en \$20,000.00, las ganancias esperadas en \$ 2,500.00, la rotación planeada sera de 1.5 por todo el mes y la CM mínima requerida es de \$5.00, la fórmula será la siguiente:

$$\text{CM mínima requerida} = \frac{\$20,000 + \$2,500}{100 \times 1.5 \times 30} = \frac{\$22,500}{4,500} = \$ 5.00$$

El valor derivado de la CM mínima requerida aumentará en la medida que cualquiera de los factores del denominador disminuyan. Por el contrario, dicha CM disminuirá si cualquiera de los factores del denominador aumentan. Se mueven en direcciones opuestas. Sin embargo, si los costos directos (materia prima) aumentan, aunque todos los demás factores permanezcan igual, la CM mínima requerida aumentará y viceversa.

Períodos múltiples de alimentos.

Como se ha venido comentando, la CM mínima requerida representa un “promedio”. Un restaurant que sirve multiples períodos de alimentos (desayuno, comida y cena) encontrará que hacer este ejercicio por turno alimenticio será más confiable y razonable.

Los diferentes turnos contribuirán de manera variable a la CM mínima requerida como es de esperarse. La proporción relativa de turnos múltiples de alimentación se verá influenciada por el volumen de costos indirectos, clientela, y contribución marginal de cada producto durante los turnos por separado.

La fórmula para determinar la CM promedio de dos diferentes turnos es la siguiente:

$$\text{CM mínima requerida} = (\% \text{ RT1}) (\text{CM Promedio del T1}) + (\% \text{ RT2}) (\text{CM Promedio del TA2})$$

En la cual RT1 representa el porcentaje de rotación referente al Turno 1, CM Promedio del T1 es la contribución marginal generada durante el Turno 1, y así mismo se aplica esto al Turno 2. Si existen más turnos alimenticios simplemente se van sumando.

Para ejemplificar lo anterior, consideremos un restaurante que ofrece servicio de comidas y cenas. La Dirección del establecimiento, dado el perfil del mismo, espera que los productos del turno de la comida contribuya en una menor proporción de la CM mínima requerida que los productos del turno de la cena.

Vamos a asumir que el restaurant tiene costos indirectos de \$ 60,000 por mes (30 días), tiene 150 asientos y las rotaciones esperadas son 1.75 para comidas y 1.25 para cenas (1.75 + 1.25 = 3 en total). También sabemos que los dueños esperan que la CM mínima requerida para el turno de las comidas sea de \$1.00 menos que la del turno de las cenas. Si los dueños/inversionistas desean ganancias de \$5,000 por mes, cuál es la CM mínima requerida para este restaurante?

$$\text{CM mínima requerida} = \frac{\$60,000 (\text{gastos}) + \$5,000 (\text{utilidad})}{150 (\text{asientos}) \times 30 (\text{días}) \times 3 (\text{rotación total})} = \$4.82$$

Ahora, dado que la CM mínima requerida es de \$4.82, es necesario calcular la CM mínima por turno, es decir, se debe determinar la proporción relativa de cada turno en función de la rotación total.

$$\% \text{ RT1 (comidas)} = 1.75 \text{ (rotación del turno de comidas)} / 3 \text{ (rotación total)} = 58.33\%$$

$$\% \text{ RT2 (cenas)} = 1.25 \text{ (rotación del turno de cenas)} / 3 \text{ (rotación total)} = 41.67\%$$

$$\text{ó: } 100\% - 58.33\% = 41.67\%$$

El paso siguiente es determinar la contribución marginal promedio para cada turno. Sabiendo para fines de este caso que se espera que una comida produzca una CM de \$1.00 menos que una cena, la ecuación es como sigue:

$$\text{CM mínima requerida} = (\% \text{ R Comidas}) (\text{CM promedio de Comidas}) + (\% \text{ R Cenas}) (\text{CM promedio de Cenas})$$

Sustituyendo los valores conocidos queda:

$$\$ 4.82 = (.5833) (\text{CM promedio de Comidas}) + (.4167) (\text{CM promedio de Cenas})$$

Como sabemos que las comidas contribuyen \$ 1.00 USD menos que las Cenas, sustituimos:

$$\$ 4.82 = (.5833) (\text{CM promedio de Cenas} - 1.00) + (.4167) (\text{CM promedio de Cenas})$$

Multiplicando los valores de la primera y segunda parte de la suma queda:

$$\$ 4.82 = .5833 \text{ CM promedio de Cenas} - .5833 + .4167 \text{ CM promedio de Cenas}$$

Sumando las dos partes que contienen la misma variable de CM promedio de Cenas queda:

$$\$ 4.82 = .5833 \text{ CM promedio de Cenas} + .4167 \text{ CM promedio de Cenas} - .5833$$

Resolviendo queda:

$$\$ 4.82 = (.5833 + .4167) \text{ CM promedio de Cenas} - .5833 = 1 \text{ CM promedio de Cenas} - .5833$$

Lo que está restando pasa sumando:

$$\$ 4.82 + .5833 = 1 \text{ CM promedio de Cenas}$$

Lo que está multiplicando pasa dividiendo:

$$\underline{\$ 5.40} = \text{CM promedio de Cenas}$$

1



De ahí que:

Contribución Marginal Deseada para Cenas = \$ **5.40**, (5.3981) y

Contribución Marginal Deseada para Comidas = \$ 5.40 – 1 = \$ **4.40** (4.3981)

Ahora preguntamos, es suficiente la suma de ambas ganancias (comidas y cenas) para cubrir la contribución marginal total requerida?

Contribución Marginal de Comidas = 30 (150) (1.75) (4.3981) = \$ 34,635

Contribución Marginal de Cenas = 30 (150) (1.25) (5.3981) = \$ 30,364

Contribución Marginal Total = \$ 34,635 + \$ 30,364 = \$ 64,999 (**CANTIDADES REDONDEADAS**)

Si recordamos, el Restaurante requería de \$ 65,000 para cubrir sus costos variables y obtener la ganancia esperada de \$ 5,000, por lo que vemos que sí es suficiente.

Un restaurante con varios turnos de alimentos asume que todos los asientos están disponibles para cada turno, lo cual no es cierto en la mayoría de ellos, por lo que los porcentajes de rotación de cada período alimenticio deben ajustarse para reflejar la realidad.

Para ejemplificar lo anterior, supongamos que una Barra de Ensaladas en el turno de la Cena ocupa el lugar físico de 50 asientos, mismos que ya no estarán disponibles en ese horario para ser ocupados por comensales.

Turno	No. de Asientos	Rotación
Desayunos	150	1 ½ rotación
Comidas	150	1 ¼ rotación
Cenas	100	1 rotación

El porcentaje de asignación para el turno de Desayunos se determina así:

$$\% \text{ Rotación Desayunos} = \frac{(\text{Asientos Disponibles}) (\text{Rotación Desayunos})}{\text{Factor Total de Rotación de los Asientos}}$$

$$\% \text{ Rotación Desayunos} = \frac{150 (1.5)}{150 (1.5) + 150 (1.25) + 100 (1)} = \frac{225}{225 + 187.5 + 100} = \frac{225}{512.5}$$

$$\% \text{ Rotación Desayunos} = \mathbf{43.9\%}$$

*De manera similar se aplica la fórmula a las Comidas:*

$$\% \text{ Rotación Comidas} = \frac{(\text{Asientos Disponibles}) (\text{Rotación Comidas})}{\text{Factor Total de Rotación de los Asientos}}$$

$$\% \text{ Rotación Comidas} = \frac{150 (1.25)}{150 (1.5) + 150 (1.25) + 100 (1)} = \frac{187.5}{225 + 187.5 + 100} = \frac{187.5}{512.5}$$

$$\% \text{ Rotación Comidas} = \mathbf{36.6\%}$$

*De manera similar se aplica la fórmula a las Cenas:*

$$\% \text{ Rotación Cenas} = \frac{(\text{Asientos Disponibles}) (\text{Rotación Cenas})}{\text{Factor Total de Rotación de los Asientos}}$$

$$\% \text{ Rotación Cenas} = \frac{100 (1)}{150 (1.5) + 150 (1.25) + 100 (1)} = \frac{100}{225 + 187.5 + 100} = \frac{100}{512.5}$$

$$\% \text{ Rotación Cenas} = \mathbf{19.5\%}$$

***La suma de todos los porcentajes debe dar 100%.***

En resumen, el concepto de Contribución Marginal Promedio Requerida aporta un suplemento muy importante para el Modelo de Reingeniería de Menús. Esta teoría tiene el potencial de relacionar las ganancias promedio que cada turno alimenticio aporta en función a los objetivos financieros de cada Operación.

En adición, debido a que la contribución marginal varía de acuerdo a cada turno alimenticio, este concepto aporta un desglose analítico que permite a la Dirección tomar decisiones importantes a tiempo.

## **XI. CONCLUSIONES FINALES.-**

### **La Reingeniería de Menús es una herramienta que permite:**

- Tomar decisiones adecuadas basadas en información real acerca de los platillos que se ofrecen en el Menú.
- A la Operación llevar dicho análisis a cabo de manera periódica, como cada mes, o cada tres meses, o cada seis meses, dependiendo del tipo de Restaurante.
- Maximizar la reducción de costos de alimentos y bebidas y aumentar las ganancias.
- Posicionar los diferentes platillos en diferentes puntos de la Carta para ser más vistos.
- Enfocarse en el margen de ganancias de cada producto en lugar del típico porcentaje de costos.

### **Algunos de sus beneficios incluyen:**

- Aumentar de la contribución marginal promedio por cliente
- Analizar el comportamiento de cada platillo o bebida para decidir si se queda en el Menú o desaparece.
- Llevar a cabo un análisis de control de costos que lleva a disminuir los costos de A & B.
- Analizar un estudio detallado de las ventas que realiza el personal de servicio para promover aquellos platillos que mayor ganancia dejan por un lado, y para establecer un programa de incentivos para ellos en especial.
- Evaluar los métodos de fijación de precios.
- Aportar un método complementario de evaluar la eficacia del Menú.
- Determinar y cambiar constantemente la distribución de los platillos en la Carta para promover ganancias elevadas.
- Analizar las tendencias de la popularidad de los platillos dado su nombre, descripción, foto, presentación, etc.

Es importante recordar que lo que paga las cuentas cada mes es el dinero líquido y no los porcentajes.

Finalmente, con la propuesta final que se presenta arriba acerca de cómo definir la Contribución Marginal Mínima Necesaria, el objetivo es convertir el Menú en la herramienta de ventas que debe ser. Por un lado debe satisfacer las necesidades y expectativas del comensal, pero también debe aportar las ganancias esperadas al negocio, y todo ello debe planearse adecuadamente y evaluarse con periodicidad.

Sin embargo, es importante recordar siempre que este análisis no se puede llevar a cabo de manera única y aislada, y que no existe reemplazo para la experiencia práctica en la Operación real.