INGENIERIA DE MENU

Método de optimización para la operación gastronómica

Analía Martini

FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA GASTRONOMICA
DE LA REPUBLICA ARGENTINA

INGENIERIA DE MENU

Método de optimización para la operación gastronómica

Analía Martini

FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA GASTRONOMICA
DE LA REPUBLICA ARGENTINA

Martini, Analía
Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica.-
1a ed. - Buenos Aires : FEHGRA, 2007.
56p. ; 42x30 cm.

ISBN 978-987-21232-1-5

1. Gastronomía. I. Título
CDD 641.013

Fecha de catalogación: 10/08/2007

Martini, Analía
Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica.-
1a ed. - Buenos Aires : FEHGRA, 2007.
CD-ROM.

ISBN 978-987-21232-2-2

1. Gastronomía. I. Título
CDD 641.013

Fecha de catalogación: 10/08/2007

Federación Empresaria Hotelera
Gastronómica de la República Argentina

COMITÉ EJECUTIVO

Presidente
GERMAN L. PEREZ

Vicepresidentes
OSCAR GHEZZI
ELENA BOENTE
ARMANDO ZAVATTIERI
ALBERTO RAVALLI

Secretario
MARIO ZAVALETA

Tesorero
JOSE RAFAEL MIRANDA

Prosecretario
MARCELO GIOVANNONI

Protesorero
GUSTAVO FERNANDEZ CAPIET

Secretario de Actas
ALFREDO ANGIULLI

Comisión Revisora de Cuentas
ANTONIO ROQUETA
CLAUDIO AGUILAR
FERNANDO DESBOTS
CARLOS RODRIGUEZ VEGA
OSCAR ALBERTO PUIG

Federación Empresaria Hotelera
Gastronómica de la República Argentina

Larrea 1250 (C1117ABJ)
Buenos Aires.-Argentina
Tel.: (54-11) 4822-7733
Fax: (54-11) 4822-7807
e-mail: informes@fehgra.org.ar
www.fehgra.org.ar

Ingeniería de Menú
Método de optimización para la operación gastronómica.

Editado por © 2007 FEHGRA
Primera edición
ISBN: 978-987-21232-1-5
Impreso en Casano Gráfica. Ministro Brin 3932, Remedios de Escalada, Provincia de Buenos Aires. Agosto 2007.
ISBN: 978-987-21232-2-2
CD-ROM, copiado en Ciudad Autónoma de buenos Aires. Agosto 2007
Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Libro de edición Argentina

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito de los editores. Su infracción está penada por las leyes 11723 y 25446

Es una publicación de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina.
Prohibida su reproducción total o parcial.

prólogo

La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, FEHGRA, canaliza la necesidad y los objetivos del sector y responde, desde su departamento de capacitación, con una nueva propuesta editorial a los fines de facilitar el proceso de formación.

El nivel educativo alcanzado por las personas resulta esencial para lograr cambios con impacto en las empresas. La búsqueda de la mejora en la productividad y el rendimiento económico de las mismas pueden lograrse con la formación de los recursos humanos en los ámbitos empresariales; para ello la capacitación es una acción necesaria.

Este Manual focaliza sobre el estudio del menú como la herramienta de venta más importante en la operación gastronómica. Para ello se desarrolla la técnica Ingeniería de menú, la cual evalúa en términos de marketing las preferencias de los clientes y el margen de ganancia que los platos generan cada vez que se venden.

El modelo permite establecer claros parámetros sobre el desempeño de cada plato respecto al resto de los platos del menú, analizándolo objetivamente y distinguiendo las variables que intervienen en un planeamiento efectivo. Contribuye a desarrollar criterio para realizar las modificaciones necesarias a fin de aprovechar mejor los recursos disponibles y maximizar la rentabilidad.

El método está indefectiblemente ligado a la metodología adecuada en cuanto al armado de las recetas y de los platos, al diseño de la carta y a las consideraciones sobre cómo proceder al momento de fijar precios.

Para ello en este material se desarrollan temas tales como: Ventajas de la técnica, rentabilidad y popularidad, categorización de los platos, planeamiento del menú, precios de venta y marketing de alimentos y bebidas. Además se incluyen ejercicios prácticos que serán de gran ayuda, para lo cual se repasan conceptos tales como ganancia bruta, ganancia neta y porcentajes.

La obra ha sido realizada, para la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, por la Licenciada Analía Martíni. La coordinación del trabajo estuvo a cargo del Departamento de Capacitación y Formación Profesional de la FEHGRA integrado por: Dra. Elena Boente (Directora), Sr. Enrique Emilio Aerts (Coordinador), Sr. Oscar Alberto Ghezzi (Provincia de Córdoba), Sr. Carlos Alberto Ravalli (Provincia de Buenos Aires), Dra. Ana María Miñones (C.A. de Buenos Aires), Sr. Antonio Osvaldo Roqueta (Región Patagonia), Sr. Aldo Roberto Sialle (Región Norte), Sr. Marcelo Quiroga (Región Litoral), Sr. Armando José Zavattieri (Región Cuyo), y la Lic. Patricia Aguayo (Directora Académica).

ingeniería en menú

Indice

INTRODUCCIÓN	**3**
INGENIERIA DE MENU ó MENU ENGINEERING	**4**
PROBLEMAS	**6**
DEFINIR RENTABILIDAD	**7**
DEFINIR POPULARIDAD	**8**
VENTAJAS	**9**
PARA MEJORAR EL MENÚ	**9**
ESTRELLAS	**10**
CABALLITOS DE BATALLA	**10**
ROMPECABEZAS	**11**
PERROS	**11**
PROBLEMAS	**12**
EL MENU COMO PRINCIPAL HERRAMIENTA DE VENTA	**20**
PLANEAMIENTO DEL MENÚ	**20**
CONCLUSION	**25**
Anexo A-	**27**
RECETAS STANDARD	**27**
Anexo B-	**29**
CONSIDERACIONES SOBRE PRECIOS	**29**
Cómo responde la demanda a un cambio en el precio de venta	**30**
Anexo C-	**31**
MARKETING DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	**31**
Segmentación y posicionamiento en los mercados	**31**
Variables de segmentación de mercados	**31**
BIBLIOGRAFÍA	**36**
SOLUCIONES	**37**
NOTAS	

Introducción

Introducción

Se focaliza el estudio del menú como principal herramienta de ventas en una operación gastronómica. Se propone el método de la INGENIERÍA DE MENÚ para maximizar los beneficios y el aprovechamiento de los recursos disponibles, a la vez que elimina la subjetividad al momento de tomar decisiones respecto a los platos que se incluyen en el mismo.

La INGENIERÍA DE MENÚ permite:

- *Establecer claros parámetros de acuerdo al desempeño del plato en relación a los otros platos de la carta*
- *Mejorar la disposición de los platos ofrecidos*
- *Arribar a soluciones concretas sobre cómo proceder al momento de fijar precios*

Se comienza repasando y ejercitando conceptos claves, tales como ganancia bruta, costos y porcentajes, para luego definir explícitamente los parámetros de rentabilidad y popularidad del método y las categorías que el mismo propone. La INGENIERÍA DE MENÚ evalúa -en términos de marketing- las preferencias de los clientes y el margen de ganancia que los platos generan cada vez que se venden.

Una vez que se detallan las ventajas de utilizar la INGENIERÍA DE MENÚ, se establecen soluciones precisas y mejoras para cada categoría de plato. Posteriormente se resuelven casos prácticos.

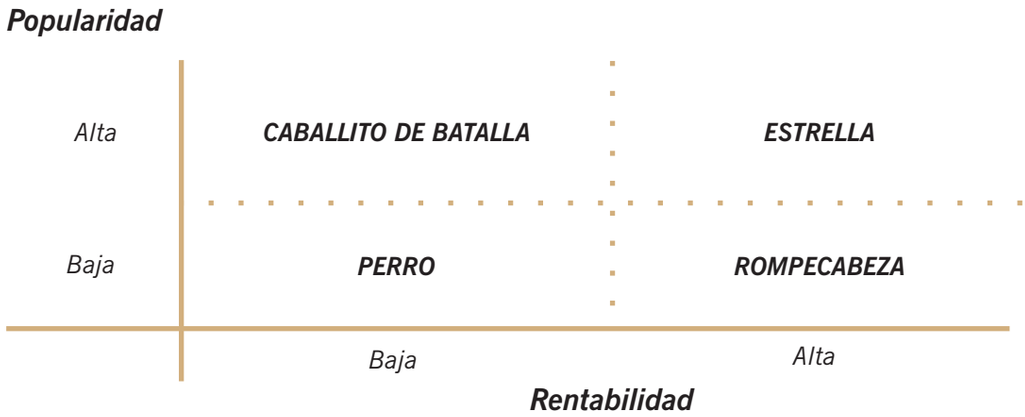
La técnica está indefectiblemente ligada a la metodología necesaria para implementar cambios en cuanto al armado de las recetas y de los platos, al diseño de la carta, a las consideraciones de precios y a la estandarización de procedimientos.

Ingeniería de Menú ó Menu Engineering

La INGENIERÍA DE MENÚ es una técnica cada vez más popular en la Industria Gastronómica, que se utiliza para establecer la performance de cada plato respecto al resto de los platos del menú, a fin de determinar si aquellos más rentables son los que más se venden. No es suficiente con considerar cada plato del menú por separado, para evaluarlos debe compararselos con los otros platos dentro del menú.

La INGENIERÍA DE MENÚ no admite comparación con estándares preestablecidos o parámetros ajenos a la propia operación: El análisis se efectúa de puertas hacia adentro. De esta manera se estipula qué tan "buena" es la venta de un plato para el establecimiento gastronómico en términos de popularidad y rentabilidad. Los responsables de la puesta en marcha del estudio deberán desarrollar procesos prácticos que recolecten información para medir la popularidad y rentabilidad.

Esto posibilita la posterior clasificación de cada plato de acuerdo a una matriz propuesta por la técnica:



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

Esta categorización permite utilizar los resultados de la evaluación para mejorar la posición de los platos dentro del menú.

Cabe recordar en este punto que lo que hace rentable a un plato no es su costo, sino su margen de ganancia o ganancia bruta:

Precio de venta – Costo de materia prima = Ganancia bruta

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

PLATO	COSTO	PRECIO DE VENTA	G.B.	% COSTO	% G.B.
Pollo al verdeo	$3.-	$13.-	$10.-	23%	77%
Lomo a la crema	$4,90.-	$17.-	$12,10.-	29%	71%

El pollo al verdeo tiene menos porcentaje de costo de alimento (23%) que lo que tiene el lomo a la crema (29%).

Si se analiza desde el punto de vista tradicional, para el establecimiento la venta del pollo sería mejor que la del lomo, ya que el porcentaje de ganancia bruta que deja el pollo representa un 6% más. Sin embargo, si se observa la ganancia bruta en pesos que genera cada plato, quedan $10.- en la venta del pollo contra $12,10 en la del lomo. La carne contribuye con $2,10 adicionales para pagar otros gastos y para generar la ganancia necesaria para lograr una operación rentable.

Este ejemplo ilustra un punto sumamente importante:

> La finalidad de un buen planeamiento de menú debe ser:
> **AUMENTAR LA GANANCIA BRUTA EN PESOS DE CADA PLATO, NO DISMINUIR EL PORCENTAJE DEL COSTO DE ALIMENTOS.**

Periodo de recolección de datos

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

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

Ejercicios: Ganancia Bruta, Costos, Porcentajes

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

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

Precio de venta – Costo = Ganancia bruta

De la misma forma:

Costo del alimento + Ganancia bruta = Precio de venta

El Precio de venta siempre representa el 100%.

Ejemplo

El precio de venta de un plato es de $6,50. El costo del mismo plato es de $3,50. Por lo tanto la ganancia bruta es de $3.-

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

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

$$\frac{3}{6{,}50} \times 100 = 46{,}15\,\%$$

O a través de la regla de tres simple:

Precio de venta _____ 100%

Ganancia bruta _____ X

$6,50 _____ 100%

$3 _____ X

$$X = \frac{3 \times 100}{6,50} = 46,15\,\%$$

$$X = 46,15\,\%$$

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

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

Problemas

Soluciones en página 37

Encuentre la ganancia bruta como porcentaje del precio de venta:

	Costo A&B	*Precio de venta*
1.	$1.-	$4.-
2.	$2.50.-	$7.50.-
3.	$3.-	$10.-
4.	$1,25.-	$2.-
5.	$3.-	$5.-

performance | popularidad | rentabilidad

6. El costo de los ingredientes de una taza de té es de $0,50. Encuentre la ganancia bruta si la taza se vende a $3.-

7. Las ventas mensuales de un restaurante fueron de $14500.- y el costo de toda la comida y la bebida vendidas de $5600.- Encuentre la ganancia bruta como porcentaje de las ventas.

8. Exprese en porcentaje la ganancia bruta de un ítem cuyo costo es de 24% del precio de venta.

9. Si la ganancia bruta de un plato fue de 64%, encuentre el costo del plato como porcentaje del precio de venta.

10. ¿Cuál es el costo de un plato expresado como porcentaje del precio de venta si la ganancia bruta del mismo representa el 73%?

Definir Rentabilidad

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

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

Ventas totales - Costos totales = Ganancia bruta total

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

Con esta información se puede determinar si cada plato es rentable o no, comparándolo con el promedio: Un plato rentable es aquel en el que la ganancia bruta individual es igual o mayor a la del promedio de todos los platos.

Ganancia bruta individual ≥ *Ganancia bruta promedio* ***RENTABILIDAD ALTA***

Ganancia bruta individual < *Ganancia bruta promedio* ***RENTABILIDAD BAJA***

A continuación se analiza el siguiente caso práctico:

NOMBRE	*COSTO DEL PLATO*	*PRECIO DE VENTA*	*GANANCIA BRUTA RENTABILIDAD*	*CANTIDAD VENDIDA*	*GANANCIA BRUTA TOTAL*
Ravioles mixtos	*$2,20.-*	*$11.-*	*$8,80.- Baja*	*420*	*$3696.-*
Pollo al verdeo	*$3.-*	*$13.-*	*$10- Alta*	*360*	*$3600.-*
Lomo a la crema	*$4,90.-*	*$17.-*	*$12,10. Alta-*	*150*	*$1815.-*
Lenguado grillé	*$5.-*	*$14.-*	*$9.- Baja*	*70*	*$630.-*
TOTAL				***1.000***	***$9741.-***
GB Promedio					***$9,74.-***

Definir Popularidad

Con la finalidad de su estudio, se estima hipotéticamente que todos los platos son igual de populares, es decir, que cada plato contribuye de la misma manera al 100% de las ventas.
Esto se calcula dividiendo 100% (ventas totales) por el número de platos que figuran en el menú. A este porcentaje asignado equitativamente a cada plato respecto a las ventas totales se lo conoce como **"mix ideal".**

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

Índice de popularidad

La base para medir el grado de popularidad de cada plato se llama **"Índice de popularidad"**. La INGENIERÍA DE MENÚ define la popularidad determinando un índice a partir del cual se pueden comparar ciertos valores reales. Esto se logra multiplicando el porcentaje que se espera de la venta de cada plato, o su "mix ideal", por 70%. Esta cifra (70%) ha sido específicamente determinada por el autor del método.

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

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

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

Mix real ≥ Índice de popularidad	POPULARIDAD ALTA
Mix real < Índice de popularidad	POPULARIDAD BAJA

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

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

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

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

Entonces, resumiendo:

Paso 1: Determinar el "mix ideal" (100 ÷ cantidad de platos del menú)

Paso 2: Calcular el "Índice de popularidad", multiplicando el "mix ideal" por 70%

Paso 3: Estimar el "mix real", dividiendo la cantidad vendida de cada plato por las ventas totales y multiplicando por cien para que represente un porcentaje.

Paso 4: Comparar el "mix real" con el "Índice de popularidad" para establecer si la popularidad es alta o baja.

NOMBRE	COSTO DEL PLATO	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD VENDIDA	MIX REAL	POPULARIDAD
Ravioles mixtos	$2,20.-	$11.-	420	42%	ALTA
Pollo al verdeo	$3.-	$13.-	360	36%	ALTA
Lomo a la crema	$4,90.-	$17.-	150	15%	BAJA
Lenguado grillé	$4.-	$15.-	70	7%	BAJA

TOTAL 1.000

INDICE DE POPULARIDAD Mix ideal 25% x 701% = 17,50%

Así, con estas herramientas, los responsables de los establecimientos pueden evaluar la rentabilidad y popularidad de cada plato y clasificarlos como Estrellas, Caballitos de batalla, Rompecabezas y Perros y luego utilizar los resultados de la evaluación para mejorar el menú.

NOMBRE	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CATEGORIA
Ravioles mixtos	BAJA	ALTA	Caballito de batalla
Pollo al verdeo	ALTA	ALTA	Estrella
Lomo a la crema	ALTA	BAJA	Rompecabezas
Lenguado grillé	ALTA	BAJA	Perro

Ventajas

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

Por el contrario, la INGENIERÍA DE MENÚ puede utilizarse para evaluar estas revisiones de manera objetiva. Por ejemplo, si la popularidad de un plato en particular se mantiene estable (o incrementa) a la vez que se le aumenta su ganancia bruta, se puede determinar que el cambio es efectivo. La INGENIERÍA DE MENÚ dota de las herramientas necesarias para establecer objetivamente el valor de la revisión. Si un antiguo plato generaba una ganancia bruta de $6,50 y en el menú revisado genera una ganancia bruta de $7,50 este nuevo menú es mejor: Los clientes dejarán $1.- más en calidad de margen de contribución que en la antigua versión.

Para mejorar el menú

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

A continuación se establece cómo manejar cada categoría.

ESTRELLAS: + Popularidad // + Rentabilidad

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

Ser inflexible en las especificaciones del plato; jamás alterar la calidad de un plato estrella: Por ejemplo, en las recetas estándar (ver Anexo A-)

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

Chequear que el precio sea inelástico (***) Tal vez el plato estrella sea popular porque representa mucho valor para el cliente. O tal vez, esta estrella no esté disponible en ningún otro restaurante. Estas pueden ser las dos instancias en las que el precio puede incrementarse sin una consiguiente disminución es su popularidad. (ver Anexo B-)

Utilizar técnicas de venta sugestiva (ver Anexo C-). Algunas de las técnicas para desviar la demanda (*) podrían ser útiles.

CABALLITOS DE BATALLA: + Popularidad // – Rentabilidad

Los clientes gustan de estos platos pero –lamentablemente- los caballitos de batalla no contribuyen equitativamente a la ganancia bruta general.

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

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

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

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

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

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

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

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

ROMPECABEZAS: - Popularidad // + Rentabilidad

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

Desviar la demanda (*) hacia estos platos. Por ejemplo, reposicionarlos en sectores más visibles de la carta; cambiarles el nombre; utilizar técnicas de venta sugestiva; desarrollar campañas de publicidad; destacar los platos en pizarras en la entrada del restaurante, y otras estrategias para incrementar la popularidad del platillo.

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

Agregar valor al plato (**). Por ejemplo, ofrecer una porción más grande, agregar acompañamientos o guarniciones más costosos o utilizar ingredientes de mejor calidad, son técnicas para incrementar la percepción de valor por parte del cliente. De esta manera se puede incrementar la popularidad del ítem, cuidando que el margen de contribución siga siendo mayor que el promedio general. Nuevamente es importante comunicar los cambios al cliente.

PERROS: - Popularidad // – Rentabilidad

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

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

(*) Desviar la Demanda: Reposicionar en la carta, renombrar el plato, usar técnicas de venta sugestiva, desarrollar campañas publicitarias, aplicar "merchandising interno", etc. (ver Anexo C-)

(**) Valor Agregado: Agrandar porción, agregar guarniciones más caras, utilizar mejores ingredientes.

(***) "Hasta qué punto la demanda responde a un cambio en el precio de venta":

Elasticidad: Un cambio en el precio de venta determina otro proporcional en la demanda por ese mismo producto. Por ejemplo, a cierto aumento en el precio de un plato la demanda por el mismo disminuye, o viceversa.

Inelasticidad: La demanda por un plato no responde a un aumento (o disminución) en su precio de venta.

Elasticidad cruzada: El aumento del precio de venta de un producto afecta la demanda por otros productos de la carta. (ver Anexo B-)

Problemas

Soluciones desde página 38 a página 44

Restaurante Virgo
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Medio Día

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Filet de lenguado a la plancha	$3,50	$13,00		1410					
Arroz con langostinos	$3,80	$13,00		888					
Canelones a la Rossini	$3,00	$10,00		1506					
Hamburguesa completa	$2,00	$6,00		2040					
Revuelto Gramajo	$2,50	$8,00		820					
TOTALES									

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO:
ÍNDICE DE POPULARIDAD:

Restaurante Virgo
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Filet de lenguado a la plancha	$3,50	$13,00		2005					
Arroz con langostinos	$4,00	$12,00		1875					
Canelones a la Rossini	$3,00	$10,00		2560					
Hamburguesa completa	$2,00	$6,00		3040					
Revuelto Gramajo	$2,50	$8,00		1535					
TOTALES									

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO:
ÍNDICE DE POPULARIDAD:

Restaurante Escorpio
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Calzone Calabria	$5,50	$15,00		820					
Sorrentinos de jamón y muzzarella con crema	$3,10	$8,00		1010					
Milanesa de ternera a la Napolitana	$3,00	$8,00		712					
Lomito con papas fritas	$2,50	$9,00		1005					
Sandwich de pavita, muzzarella y tomate	$2,00	$10,50		490					
TOTALES									

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO:
ÍNDICE DE POPULARIDAD:

Restaurante Escorpio
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Medio Día

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Calzone Calabria	$5,50	$15,00		530					
Sorrentinos de jamón y muzzarella con crema	$3,50	$6,80		488					
Milanesa de ternera a la Napolitana	$3,00	$8,00		504					
Lomito con papas fritas	$2,50	$6,50		601					
Sandwich de pavita, muzzarella y tomate	$2,00	$6,50		256					
TOTALES									

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO:
ÍNDICE DE POPULARIDAD:

Restaurante Sagitario
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Bife de chorizo	$4,50	$18,00		301					
Brochettes de lomo	$5,00	$15,00		185					
Posta de salmón grille	$5,80	$17,00		100					
Blanco de ave al puerro	$3,50	$11,00		287					
Lomo grille con verduras al vapor	$6,00	$16,00		340					
Lomo al verdeo	$5,50	$16,00		280					
Rabas a la Provenzal	$4,50	$15,00		210					
Suprema Maryland	$3,70	$12,00		240					
Carre a la Riojana	$5,00	$10,00		155					
TOTALES									

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO:
ÍNDICE DE POPULARIDAD:

Restaurante Saturno
Período de Análisis: Un mes
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Fetuchinis al huevo	$3,00	$17,00		935					
Ravioles de pavita y gruyere	$4,00	$21,00		501					
Ravioles de Espinaca y ricota	$3,50	$19,00		840					
Crepe de Verduras	$2,50	$15,00		1022					
TOTALES									

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO:
ÍNDICE DE POPULARIDAD:

Restaurante Júpiter
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Salchichas Alemanas	$3,00	$13,00		120					
Chucrut Garnie	$4,00	$16,00		58					
Bondiola de cerdo Asada	$4,50	$18,00		156					
Pollo a la Vienesa	$4,00	$17,00		252					
Cazuela de Cerdo a la Cerveza	$3,50	$14,00		225					
Roast Beef Sandwich	$3,50	$14,00		235					
Steak Sandwich	$4,00	$15,00		242					
Sandwich Monsieur	$3,00	$14,00		148					
Club Sandwich	$4,20	$16,00		305					
Sandwich Mornay	$2,80	$14,00		129					
TOTALES									

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO:
ÍNDICE DE POPULARIDAD:

El menú como principal herramienta de venta

Planeamiento del menú

El éxito de un restaurante depende en gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al momento de decidir qué platos se incluirán en el menú. Si un menú ha sido planeado correctamente, contribuirá a que el trabajo fluya adecuadamente, a que el cliente esté más satisfecho y a que las ganancias sean mayores.

¿Cómo entonces se las arregla uno para planificar o modificar acertadamente un menú? Muy simple, conociendo al cliente y a la operación.

Conocer al cliente

La calidad de las decisiones que se tomen sobre el menú dependerá de qué tan bien se conoce al cliente: ¿Cuáles son los clientes del restaurante? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por una comida? Una carta se debe ver muy diferente si apunta a un mercado de adolescentes o si la principal clientela es de parejas casadas con niños. ¿Qué prefieren comer y beber los clientes? Algunas personas piensan que las preferencias del cliente tienen que coincidir con los gustos personales de los dueños o los cocineros. Esto no tiene por qué ser necesariamente cierto. La pauta que guíe la elección de platos para un menú debe ser siempre la preferencia de los clientes. Los gustos se conocen investigando, haciendo encuestas, hablando con ellos, y estudiando los récords de producción y de ventas.

Conocer la operación

El tipo de operación establece el menú apropiado. Existen al menos cinco componentes que tienen impacto directo sobre los tipos de menú que pueden ser ofrecidos:

Tema o tipo de cocina
Determina qué platos deben aparecer en el menú. Un restaurante chino tendrá un menú realmente diferente al de un restaurante familiar.

Equipamiento
La persona que planea el menú deberá tener muy en claro los tipos y capacidad del equipamiento disponible en la cocina. De esta manera se tomarán las decisiones adecuadas de acuerdo a si el equipamiento permite cocinar al vapor, grillar, freír, hornear, etc. Un restaurante con equipamiento limitado necesariamente deberá tener un menú limitado. Al momento de elegir los platos se debe tener en cuenta que el trabajo se distribuya de una manera pareja en los equipos disponibles. Por ejemplo, si muchos de los platos principales y entradas son fritos, las freidoras pueden sobrecargarse mientras que las hornallas no trabajan. Las mejores operaciones de A & B son aquellas en las cuales el trabajo está bien distribuido entre freidoras, grills, vaporeras, hornos y otros métodos de preparación.

Personal
El número de empleados y el grado de habilidad que éstos tienen ayuda a determinar qué platos incluir o dejar fuera del menú. Nunca se deben incluir platos que el staff no pueda preparar debido a que carece de habilidad o entrenamiento.

Así como ocurre con el equipamiento, se debe evitar sobrecargar a algunos cocineros dejando a otros empleados con poco o nada para hacer. Lo mejor es

distribuir el trabajo entre distintas áreas de la cocina, y esto sólo se consigue mediante una cuidadosa selección de los platos del menú.

Standard de calidad
Cada uno de los platos elegidos debe concordar en calidad con los parámetros del restaurante. No se deben incluir platos que no garanticen el standard de calidad mínimo exigido.

Presupuesto
Existen muchas barreras financieras que determinan la selección de los que planean el menú. Solamente si los costos se mantienen dentro del presupuesto se conseguirá que los establecimientos comerciales den ganancias y que las instituciones minimicen los gastos.

Selección definitiva de platos

Primero se eligen los platos principales. No es necesario que exista un plato para cada gusto. A mayor variedad, mayores los problemas operativos. Aquellos restaurantes temáticos o que ofrecen especialidades pueden reducir la oferta de platos principales, minimizando los problemas de compra, recepción, almacenamiento, producción y servicio, así como de equipamiento y personal.

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

Luego se piensa en las guarniciones o acompañamientos. Nuevamente será el tipo de operación lo que determine las guarniciones que se ofrecerán y si éstas se sirven junto con el plato principal o por separado. Muchos restaurantes que se especializan en pescados limitan la oferta a papas naturales o fritas, mientras que algunos restaurantes finos pueden llegar a ofrecer la misma guarnición cocinada de diferentes maneras: papas asadas, naturales, fritas, a la crema, puré, al gratín, duquesa, etc.

En cuanto a las ensaladas, lo importante es definir si se van a servir como acompañamiento o como plato principal.

Los postres en general son platos con alto margen de ganancia, por eso se ofrecen inclusive en restaurantes tipo Mc Donald's. Es importante ofrecer al menos un postre bajo en calorías.

Las bebidas no alcohólicas, como té, café, gaseosas, etc., en general se incluyen al final del menú. Los buenos restaurantes pueden llegar a ofrecer una amplia variedad de café: turco, colombiano, expresso, cappuccino, etc. lo mismo que de té.

Con respecto a las bebidas alcohólicas, los gerentes de establecimientos independientes deberán tomar sus propias decisiones basándose de las preferencias del cliente, la imagen del restaurante, los costos de inventario y el espacio disponible, entre otros.

Balance del menú

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

Balance comercial se refiere al balance entre costos, precios, platos preferidos y otras consideraciones de marketing, que deben ser tenidas en cuenta especialmente en establecimientos comerciales.

Balance estético tiene que ver con los colores, texturas y sabores de las comidas. Obviamente el balance

estético es más importante en un menú fijo –o table d'hote- que en un menú a la carta, ya que en menú fijo, de banquete, la selección para una comida completa se presenta armada. Pero inclusive en restaurantes a la carta algunas combinaciones entre platos principales y acompañamientos son clásicas. La experiencia y el conocimiento de combinaciones clásicas dictan las pautas para combinar sabores compatibles. Por ejemplo, jamón y huevo combinan mejor que camarones y huevo. El color es un componente muy importante que hace a una comida más atractiva. Si no imagine un plato de lenguado con coliflor y puré de papas. Recuerde que dos o más colores sobre un plato son mejores que uno sólo. Con respecto a la textura, una comida completa debe estar compuesta por platos cuya textura difiere entre plato y plato. En general platos principales crocantes deberían estar acompañados por acompañamientos suaves y cremosos y viceversa.

Balance nutricional: Históricamente más importante en instituciones que en establecimientos comerciales. Sin embargo, hoy en día la mayoría de los clientes se preocupan por la nutrición de sus comidas, por lo que este tema también debería preocupar a los supervisores de A & B.

Diseño de la carta

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

Si la carta es atractiva a la vista y al tacto y si las descripciones de los platillos son imaginativas y llenas de colorido, dará la impresión de que la comida también tendrá una presentación atractiva y será deliciosa. Si el menú escrito está polvoso (sic), desgastado, doblado, mordisqueado o sucio, dará la impresión de que la comida será grasosa, tal vez menos que higiénica y generalmente sin atractivo.[1]

Cómo se diseña un menú dependerá del tipo de operación, aunque las técnicas de diseño y merchandising son prácticamente siempre las mismas: Los platos seleccionados deberán ordenarse de tal manera que aliente a los clientes a encargar.

Copia

Se denominará copia a la carta en sí. El tipo de copia dependerá del tipo de establecimiento. La copia de un menú para niños -por ejemplo- deberá ser entretenida.

Las copias pueden estar divididas en tres elementos: a) encabezamiento, b) copia descriptiva de los platos y c) merchandising suplementario.

a) Los encabezamientos pueden ser: Mayores (Carnes), sub-encabezamientos (Plato del día), o los nombres de los platos simplificados, para evitar confusiones. Si los nombres están en otro idioma, una pequeña copia descriptiva o foto del mismo ayudarán a evacuar dudas y aumentarán las ventas, siempre que contribuyan a formar imagen. Es importante que la preparación definitiva se vea exactamente igual a como aparece en la ilustración, a fin de no exponerse a quejas y reclamos.

b) La copia descriptiva o descripción de los platos informa a los clientes sobre los ingredientes o métodos de cocción sin llegar a dar detalles como una receta. Ayuda al cliente a imaginarse el plato, ya que describe el método de preparación -por ejemplo- "Pollo de granja grillé, relleno de romero y aceitunas negras". Los menús más maravillosos utilizan palabras que despiertan en el cliente el deseo de utilizar sus sentidos, gustando, oliendo y sintiendo la comida.[2]

1 - FISHER, William: MARKETING CREATIVO. Para el servicio de comidas – 1989 – Editorial Trillas
2 - COOPER, B., FLOODY, B, MC NEILL, G, COMO INICIAR Y ADMINISTRAR UN RESTAURANTE – 2002

performance | popularidad | rentabilidad

- Existen algunas reglas básicas con respecto a la copia descriptiva:
- Especialidades de la casa merecen una copia descriptiva, lo mismo que platos con alto margen de ganancia
- Platos exóticos o diferentes se beneficiarán con copias descriptivas, al igual que la selección de vinos.
- Platos con nombres extranjeros o desconocidos
- Si la copia descriptiva indica "corazón de alcaucil fresco", deberán ser frescos y no enlatados o congelados. Si se indica "tabla de quesos franceses" deberán provenir efectivamente de Francia. Lo mismo se aplica al método de cocción: Si se venden "vegetales al vapor" en la copia descriptiva, no podrán ser hervidos. Hay que tener especial cuidado en estos puntos.
- No deberá hacerse alarde de valores o propiedades nutritivas si estas no se pueden comprobar científicamente.

c) El merchandising suplementario incluye información básica tipo dirección, teléfono, días y horarios de apertura, reservas, etc. Esta información también puede ser entretenida: Se puede incluir la historia del local, poesía, curiosidades, o cualquier otro tipo de información que diferencie de la competencia.

Una vez escrito, el menú debe organizarse de acuerdo a ciertas pautas que -a pesar que a continuación se presenten separadas- en realidad deben elegidas casi simultáneamente:

Secuencia

Entradas y sopas, platos principales y por último postres. Los otros platos (ensaladas, guarniciones, sandwiches y bebidas) serán acomodados de acuerdo al criterio de cada uno.

El orden de cada plato en particular estará determinado por su popularidad y margen de ganancia. La vista se apoya naturalmente en el centro de las páginas impares, siendo este un excelente lugar para promover un Rompecabezas, por ejemplo. La parte superior derecha de un menú de dos hojas llama primero la atención del cliente. Esto significa que allí deberán ponerse los platos que dejen mayor utilidad. Los que siguen en orden de importancia deben ir en la parte superior izquierda e inferior derecha, respectivamente. Si el menú está diseñado sólo en una columna, lo que está arriba es lo que más llama la atención. Allí deberá ir el plato que más ganancia deje (en lugar de poner allí el más barato, como hace la mayoría). El segundo plato de la columna corresponde a la segunda posición más favorable. En una columna larga la última línea también ofrece un lugar ventajoso.[3] Existen otras maneras de llamar la atención sobre un plato en particular, tal como encuadrarlos con un borde o utilizar íconos, como la cofia de un chef.

Lo importante es no recargar el espacio disponible con cuadros, fotos, información suplementaria, etc. Muchos diseñadores prefieren dejar una buena cantidad de espacios en blanco para que la vista descanse.

Formato

Ahora ya se está en condiciones de elegir el formato más apropiado (un cuerpo, díptico, tríptico, etc.). No existe una regla única: Cada restaurante debe elegir aquel formato que mejor se adapte a sus necesidades. Sin embargo, existen muchas pautas que devienen casi exclusivamente de la lógica: Cartas muy grandes en mesas pequeñas pueden resultar incómodas además de causar accidentes, copias muy pequeñas pueden resultar difíciles de leer, muchas páginas confunden a los clientes, etc.

3 - COOPER, B., FLOODY, B, MC NEILL, G, COMO INICIAR Y ADMINISTRAR UN RESTAURANTE – 2002

Tipo de letra

La facilidad con que se lea un menú depende en gran parte del tipo de letra que se elija. El tamaño de las letras varía de 8 pts a las muy grandes de 72 pts. Cuánto más pequeña la letra, más difícil la lectura. Una buena regla es nunca usar menos de 12 pts y dejar espacio suficiente entre línea y línea (interlineado 1,5). Lo mejor es usar letras oscuras sobre fondos claros. Es importante tener en cuenta que la luz de un restaurante es mucho más tenue que la de una oficina. Otra dato importante es saber que es más fácil leer una combinación de mayúsculas al comienzo de la oración y luego minúsculas, que todo mayúsculas. Sólo aquello que queremos resaltar debe aparecer completamente escrito en letras mayúsculas.

Cada estilo de letra tiene su propia personalidad y además dice mucho sobre el establecimiento -transmite imagen- aunque lo más importante en realidad es que se lea claramente.

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

Papel

El papel también comunica: Un restaurante elegante puede usar papel texturado de gramaje importante. Hay que recordar que el menú es algo que se toca y se pasa.

Existe gran variedad de papeles: Desde gruesos a finos, sedosos o rústicos, etc. El papel también varía de acuerdo a que tan brillante es: Un papel demasiado brillante puede reflejar e impedir la lectura. También varía su opacidad (transparencia), resistencia, peso, color, etc. El papel se puede plastificar, sellar, recortar, a fin de conseguir diferentes efectos. Muchos se plastifican para evitar manchas y para que duren más. De cualquier manera en general todos los menús deberán durar más de un día, por lo que se aconseja usar papel resistente al agua.

Tapa

Una tapa bien diseñada comunica la imagen, el estilo, el tipo de cocina, inclusive el rango de precios del establecimiento. No es necesario que la tapa incluya algo más que el nombre. La contratapa puede usarse para el merchandising suplementario.

Para la mayoría de los restaurantes, la tapa deberá ser pesada, durable y resistente a las grasas (o plastificada). Sin embargo, la creatividad es importante al momento de decidir por una tapa en particular. Toda tapa debe ser acorde al tipo de operación que se maneja.

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

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

Algunos de los errores de diseño más frecuentes

- La copia es muy pequeña: No son una buena herramienta de venta ya que son difíciles de leer.

- La letra es muy pequeña: No todos los clientes tienen una visión perfecta. No se puede pedir lo que no se puede leer.

- No tienen copia descriptiva: Muchas veces el nombre del plato no es suficiente, o no dispara el interés del cliente. Está probado que una buena descripción aumenta las ventas.

- Todos los platos tienen igual tratamiento: Cuadros, bordes, tipos de letra, color, posición, etc. son elementos para llamar la atención sobre los platos con mayor margen de ganancia.

- Algunos platos o bebidas no aparecen en el menú: ¿Cómo puede un cliente ordenar si el plato no aparece en el menú?

- Problemas de clip: Algunos establecimientos que utilizan el sistema de clip para los platos del día o sugerencias especiales, tienen que tener cuidado de no tapar información importante con ese método. Inclusive el estilo y la calidad de este agregado deben estar de acuerdo con el resto del menú y la imagen que se quiere transmitir del establecimiento, aunque siempre se desaconseja esta práctica.

- No incluyen información básica sobre el restaurante (merchandising suplementario: Dirección, número de teléfono, días y horarios de apertura, etc.)

- Hojas en blanco: La última página muchas veces se deja en blanco, pero una hoja en blanco no vende nada.O no hay nada de malo en incluir arte o información suplementaria en esa página, a menos que intencionalmente esa página en blanco se use para contribuir a la imagen general del establecimiento. Por ejemplo, un restaurante que se especialice en pescados y mariscos la puede utilizar para enumerar los pescados que allí se ofrecen y su inconfundible sabor y características.

Conclusión

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

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

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

Anexos

Anexo A

Todo sistema de desarrollo de standards de control de alimentos y bebidas debe comenzar con el menú. El menú no sólo debe ser desarrollado para implementar el plan de marketing predeterminado, sino que también -al establecer cuáles son los platos y los tragos que se servirán- sirve como herramienta básica e importante de control para la operación gastronómica.

Recetas Standard

Una receta standard es una fórmula para producir un plato o un trago. La misma provee un resumen de ingredientes, la cantidad que se necesita de cada uno, procedimientos específicos de preparación, tamaño de la porción, equipo necesario para fraccionar y decorar, además de cualquier otra información necesaria para preparar el plato.

La primera ventaja de seguir una receta estándar es que -no importa quién prepare el plato o trago, cuándo se lo prepare o a quién se lo sirva- el mismo SIEMPRE se verá igual, costará lo mismo y tendrá el mismo sabor.

Existen además otras razones para implementar el uso de recetas standard, aparte de la coherencia en apariencia, costo y sabor:

Ayuda a los supervisores en el momento de programar las tareas de los empleados de la cocina o de determinar el uso que se le dará al equipamiento.

Se requiere de menos supervisión, ya que cada receta le dice a todos la cantidad y el procedimiento de preparación. Se elimina la adivinación: Los empleados deben limitarse a seguir las recetas y punto. Los supervisores periódicamente deben cerciorarse de que los tragos o platos están siendo preparados correctamente, que las recetas se siguen al pie de la letra y que se cumple con la calidad preestablecida por el restaurante.

Si el chef o el barman no van a trabajar, el plato igualmente estará disponible si existe una receta standard para prepararlo. No así si estas personas guardan la receta en sus cabezas.

Desarrollar una **receta standard** no requiere de ninguna capacidad especial, ni tampoco significa desechar las recetas que ya están en uso y empezar todo de cero. Al contrario, significa estandarizar estas mismas recetas de acuerdo a una serie de procedimientos. Las siguientes preguntas ofrecen una guía:

¿Qué ingredientes se utilizan? ¿Qué cantidad de cada ingrediente? ¿Qué procedimiento de preparación debe seguirse? ¿Y qué procedimiento de cocción? ¿Cuánto tiempo? ¿A qué temperatura? ¿Qué herramienta se usa o debería usarse al servir una porción? ¿En qué tipo de vaso o plato se sirve? ¿Cómo se lo decora?

Una vez contestadas estas preguntas, asegúrese que las respuestas se chequeen una segunda vez mientras el barman o chef las preparan. Luego guarde las recetas de manera que sean realmente útiles al momento de usarlas, por ejemplo:

Anote los ingredientes en el orden en que son utilizados.

Con respecto al rendimiento, si se preparan 25 porciones en épocas de baja ocupación y 60 en alta, incluya recetas para ambos casos.

Decídase por peso, por medida o por ambos. Pesar siempre es más exacto que medir, y en cuanto a practicidad es lo mismo: Pesar o medir harina, líquidos, etc.

Siempre que sea posible, establezca las cantidades en unidades grandes, por ejemplo: 4/8 taza = 1/2 taza. También tenga en cuenta el equipo con el que cuenta, si no posee balanzas de precisión mejor expresar esas mismas cantidades en medidas.

Indique los procedimientos de manera detallada y exacta. Cuando se hable de mezclas, exprese si se mezcla a mano o con batidora, cuanto tiempo y a qué velocidad. Siempre establezca las temperaturas, tiempo de cocción y otros controles necesarios.

Indique siempre el tipo y tamaño de la fuente o plato en la que se servirá la porción, y cuántas porciones rinde la receta. También anote decoraciones o salsas que acompañen el plato.

Una receta puede considerarse estandarizada una vez que se ha compartido la información con aquellos que normalmente toman parte del procedimiento, y que se ha testeado la receta varias veces con éxito.

Puede ocurrir que tanto el chef como el barman encuentren difícil implementar las recetas: Pueden aducir sentirse coartados en su creatividad o imaginación al momento de preparar los platos o tragos. Otra dificultad puede tener que ver con el tiempo que se necesita para estandarizar recetas o entrenar a los empleados a usarlas con éxito. Sin embargo, estas y otras dificultades son mínimas comparadas con los beneficios que devienen del uso de **recetas standard.** Es más fácil cuando se involucra a los empleados en los procedimientos que si los cambios se implementan sin consultarlos.

Anexo B

Consideraciones sobre precios

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

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

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

Lo que la competencia cobra por un producto similar es igualmente importante. Cuanto más una operación se diferencie de sus competidores, más libertad para determinar precios de venta tendrá. Por ejemplo, imaginemos dos parrillas similares. Muchos factores influencian al cliente al momento de decidir dónde comer. No es solamente el precio de la tira de asado lo que afectará su decisión. Tal vez una de ellas ofrezca entretenimientos para niños, mientras que la otra se destaque por su ambiente relajado. Por ello es tan importante enfatizar las diferencias: La mejor manera de ser competitivo es resaltarlas al máximo.

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

No ofrezca gangas. Si se promueve el restaurante dando descuentos en platos que regularmente valen más, se atraen clientes sólo durante el tiempo que dura esa promoción. Es mucho mejor adquirir una reputación de calidad y consistencia. No obstante, podría ser conveniente -para atraer clientes- rebajar ciertos artículos durante las horas “muertas” del día. Tales ofertas no violan la regla de no ofrecer gangas, puesto que sirven de carnada para que la gente acuda y suban algunas ventas.[4]

4 - COOPER, B., FLOODY, B, MC NEILL, G,
COMO INICIAR Y ADMINISTRAR UN RESTAURANTE – 2002

Cómo responde la demanda a un cambio en el precio de venta

Elasticidad de la demanda: Elasticidad es un término usado por los economistas para describir cómo responde cuantitativamente la demanda de acuerdo a cambios en los precios. Si un porcentaje de cambio en el precio de venta determina un cambio proporcional en la demanda por ese mismo producto, entonces decimos que la **demanda** es **elástica**. Por otro lado, se habla de una **demanda inelástica** si el porcentaje de cambio es menos que proporcional al porcentaje de cambio en su precio de venta. Antes de cambiar ningún precio de venta es importante saber que tan elástica –o no- es la demanda por ese producto. **Elasticidad cruzada** se aplica a las fluctuaciones de la demanda por un plato del menú ocasionadas por el aumento o disminución del precio de otro platillo dentro del mismo menú. Por ejemplo, un aumento en el precio de las carnes origina un aumento en el consumo de pescado.

Anexo C

Marketing de alimentos y bebidas

El marketing de alimentos y bebidas es un asunto sumamente complejo y fascinante.

Cada restaurante puede atraer -y en efecto lo hace- a numerosos segmentos de mercado. Por ejemplo, los clientes que se acercan a la hora del mediodía pueden ser realmente diferentes de aquellos que eligen el mismo establecimiento para la cena. Aunque es importante no olvidar este punto, también es importante dejar claro que no se puede ser todo para todos. Los gerentes de restaurantes primero deben identificar a qué segmentos atraen mayormente -y esforzarse por incrementar este tipo de clientes- antes de tratar de atraer a nuevos segmentos de mercado. La información se consigue a través de encuestas, cuestionarios y hablando con los clientes.

Segmentación y posicionamiento en los mercados

Segmentar significa dividir el mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores con similares necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir herramientas de marketing diferentes.
Dichos segmentos deben ser mensurables o cuantificables, accesibles y deben tener la posibilidad de creación de planes adecuados y efectivos de acción.
Se deben identificar variables homogéneas para los potenciales compradores que ayuden a identificar grupos. Luego se determinan las necesidades genéricas y la proyección potencial de cada segmento. Cada segmento o "nicho de mercado" tendrá una característica peculiar, y por tanto un probable potencial propio.

Variables de segmentación de mercados

Algunas de las variables más utilizadas son:

Demografía
El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

Geografía
Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.

Psicografía
El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores, tales como clase social, estilo de vida, tipos de

personalidad, actitudes de la persona hacia sí misma, su trabajo y su familia, creencias y valores. La segmentación por actitudes es considerada por algunos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado.

Patrones de utilización del producto
Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y cómo éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.

Categoría de Clientes
Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

Identificación de mercados meta (target)

Deben analizarse todos los datos relacionados a ingresos, gastos, etc. para evaluar si el rendimiento dejado por ese segmento de clientes es el deseado, o si por el contrario se elige un grupo de consumidores que tal vez no resulte rentable. Así se puede llegar a evaluar cuáles segmentos son realmente rentables.
Para seleccionar el mercado objetivo final, se deben reunir datos sobre los márgenes de rendimiento esperados, las tasas de crecimiento de las ventas en ese segmento y los requerimientos de los canales de marketing. Antes de seleccionar un nicho, tener presente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento.

Una vez seleccionados los segmentos de mercado, el próximo paso sería desarrollar objetivos específicos. Lo ideal es plantear diferentes objetivos para cada segmento y cada comida por separado. A partir de entonces se podrán elegir las herramientas más eficaces para alcanzarlos.

Estos objetivos deben ser:

Escritos, así todos en el establecimiento cuentan con la misma información.

Entendibles

Realistas, ya que si son demasiado altos el esfuerzo se pierde antes de empezar y si son demasiado fáciles no presentan ningún desafío.

Específicos, mensurables y dentro de un marco de tiempo determinado: Por ejemplo, antes de establecer un objetivo como Incrementar las ventas en el almuerzo, se lo puede plantear de la siguiente manera: Incrementar las ventas en el almuerzo durante el mes de Junio, aumentando la facturación en un 5% y el gasto por cliente en $10.-

Una vez creados los objetivos se deben desarrollar planes de acción para alcanzar estos objetivos y debe establecerse un plazo definido de tiempo para conseguirlo.

Cuanto más de cerca se monitoreen los planes de acción, más fácil será determinar que sirve y qué no y resetear los objetivos si fuese necesario.

Posicionamiento en el mercado

Para posicionarse competitivamente en un mercado se deben seguir tres etapas lógicas:

- 1ª) Identificar ventajas competitivas.
- 2ª) Seleccionar cuáles de estas ventajas son las adecuadas.
- 3ª) Comunicación del posicionamiento al mercado.

1ª) Identificar ventajas competitivas
Una ventaja competitiva es todo aquello que hace que una empresa mejore su producto respecto al de la competencia. Estas deben ser: importantes, distintivas, comunicables, difíciles de copiar o imitar por parte de la competencia, asequibles (si se puede pagar por obtenerlas) y rentables. Se establecen según los siguientes parámetros:

a) Características físicas: Atributos físicos fácilmente reconocibles

b) Servicio: Único y diferente

c) Personal

d) Localización

e) Imagen: Se transmite imagen de marca desde todos los elementos que integran el proceso de prestación del servicio. Es imprescindible una definición precisa de la identidad corporativa de la organización, así como la coordinación y control de todos los detalles sobre los que se proyecta la imagen: Filosofía de servicio, marca, logotipo, atuendo comercial, señalización, vehículos, packaging, tono comunicativo, etc.

2ª) Seleccionar cuáles de estas ventajas son las adecuadas
Se suelen cometer tres tipos de errores:

a) Subposicionamiento: Se transmite una idea vaga de cuáles son las ventajas competitivas.

b) Sobreposicionamiento: Se crean demasiadas expectativas en los consumidores que luego no corresponden a la realidad del servicio.

c) Posicionamiento confuso: Se eligen demasiados atributos -o se comunican de manera errónea- consiguiendo una percepción equivocada o confusa de la marca.

3ª) Comunicación de ese posicionamiento al mercado
Una vez que se han seleccionado las ventajas a través de las cuales se va a posicionar la empresa, es necesario comunicar esas ventajas de manera clara y sólida al público objetivo. Los elementos de comunicación del posicionamiento deben estar reforzados por todos los aspectos de marketing, para que no ocurran contradicciones respecto a lo que se comunica y lo que se ofrece en realidad.
La asesoría de agencias y consultoras es de ayuda invalorable para alcanzar los resultados deseados. Generalmente el costo adicional que genera contratar ayuda especializada se justifica a sí mismo a través del manejo inteligente de los recursos disponibles (tiempo, dinero, personal, equipamiento, esfuerzo)

Ventas internas

Ventas internas se refiere a los esfuerzos para aumentar la facturación de aquellos clientes que ya se

encuentran en el establecimiento. Es una de las herramientas de marketing disponibles para alcanzar los objetivos predeterminados.

Son llevadas a cabo por los mismos empleados -y con el apoyo de un programa de merchandising- para promover la satisfacción del cliente, una mayor facturación y una clientela frecuente.

Las siguientes categorías corresponden a distintos tipos de ventas internas:

Ventas sugestivas: Aquellas técnicas llevadas a cabo por los empleados para incrementar las ventas de platos con alto margen de ganancia como son los jugos, las papas, los postres, las entradas o los vinos. El clásico ejemplo es el de la famosa cadena de fast food en la que por $2.- más, el cliente se lleva un postre con el menú o accede a una promoción especial.

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

Promociones especiales: Su aplicación está limitada sólo por la imaginación. Pueden servir para incrementar la percepción del público con respecto al establecimiento, atraer nuevos clientes, mantener felices a los clientes habituales, aumentar las ventas en días flojos o resaltar eventos especiales. Se pueden usar cupones (en diarios, mailing, etc. con ofertas especiales), concursos (con premios de cenas para dos por ejemplo, cuyo costo se justifica precisamente si el resultado del concurso cubre los gastos originados por el mismo), degustaciones (para dar a conocer a los clientes algún plato del menú como entradas o postres, o rotar stock), paquetes (que combinen dos platos al precio de uno o el estacionamiento con la cena y la entrada al cine por ejemplo, con el fin de aumentar la facturación final), regalos (incluidos en el precio de la consumición), descuentos (que se pueden camuflar de diferentes maneras, como el “happy hour”).

Publicidad

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

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

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

Carteles en la vía pública:
Ventajas: Bajo costo, larga duración, amplio alcance
Desventajas: Mensaje limitado, desperdicio en su cobertura

Diarios:
Ventajas: Bajo costo, amplio alcance, segmentación de mercado, flexibilidad
Desventajas: No se leen completos, no se pasan de un lector a otro, no se guardan, desperdicio en la cobertura, calidad pobre

Radio:
Ventajas: Bajo costo, amplio alcance, flexibilidad, segmentación de mercado
Desventajas: Corta vida, mensaje auditivo

Revistas:
Ventajas: Larga duración, amplio alcance, mayor segmentación de mercado, alta calidad de imágenes
Desventajas: Costoso, cierto desperdicio en su cobertura, poca flexibilidad

Televisión:
Ventajas: Combina sonido e imágenes, mensaje fácil de recordar, amplia cobertura, segmentación de mercado
Desventajas: Alto costo, poca flexibilidad, corta vida, desperdicio en su cobertura

Mailing directo (correo):
Ventajas: Selección de audiencia, segmentación específica de mercado, gran flexibilidad, posibilidad de medir resultados
Desventajas: Alto costo, imagen "junta basura"

Correo electrónico:
Ventajas: Bajo costo, amplio alcance, flexibilidad, posibilidad de recibir feed-back
Desventajas: Desperdicio en su cobertura, imagen "junta basura", sin segmentación de mercado

Publicidad en página web:
Ventajas: Segmentación de mercado, relativa flexibilidad, bajo costo, amplio alcance, posibilidad de recibir feed-back
Desventajas: Desperdicio en su cobertura

Relaciones públicas

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

Los esfuerzos relacionados con las relaciones públicas son mucho más indirectos y sutiles que en ventas o en publicidad. Los medios pueden publicar datos sobre la operación, los alimentos o las bebidas que allí se sirven, el servicio, la ambientación, los precios, etc. Contrariamente a la publicidad, se aparece en la sección editorial ya que son los medios –y no el restaurante- quien controla el mensaje y el espacio dedicado al mismo. Se puede informar a los medios de los eventos programados y se los invita a participar con el fin de conseguir cobertura y posterior publicación de la correspondiente gacetilla. Las gacetillas también se consiguen enviando fotos con una breve reseña del evento una vez que éste ha tenido lugar.

Una buena manera de ayudar a las relaciones públicas es manejar situaciones críticas o de emergencia correctamente a fin de crear una buena impresión en la opinión pública, como también responder adecuadamente a las quejas o problemas de los clientes. Otra actividad típica de las relaciones públicas es el trabajo de caridad o esponsorear organizaciones comunitarias.

Bibliografía

Bibliografía

AH & MA EDUCATIONAL INSTITUTE: F & B MANAGEMENT

KOTLER, Philip: MERCADOTECNIA - 3ra Ed. 1989,
Prentice Hall, p. 83-116

GEE, Gordon E: CALCULATIONS FOR THE HOTEL & CATERING INDUSTRY

COOPER, Brian; FLOODY, Brian; Mc NEILL, Gina:
COMO INICIAR Y ADMINISTRAR UN RESTAURANTE - 2002 -
Editorial Norma

FISHER, William: MARKETING CREATIVO.
Para el servicio de comidas - 1989 -
Editorial Trillas

Soluciones

Soluciones

1. 75%
2. 66.66%
3. 70%
4. 37,50%
5. 40%
6. 83,33%
7. 61,38%
8. 76%
9. 36%
10. 23%

Restaurante Virgo
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Medio Día

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Filet de lenguado a la plancha	$3,50	$13,00	$9,50	1410	$13.395,00	21,16	alta	alta	estrella
Arroz con langostinos	$3,80	$13,00	$9,20	888	$8.169,60	13,33	alta	baja	rompecabezas
Canelones a la Rossini	$3,00	$10,00	$7,00	1506	$10.542,00	22,60	alta	alta	estrella
Hamburguesa completa	$2,00	$6,00	$4,00	2040	$8.160,00	30,61	baja	alta	caballito de batalla
Revuelto Gramajo	$2,50	$8,00	$5,50	820	$4.510,00	12,30	baja	baja	perro
TOTALES				6664	$44.776,60	100			

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO: 6,72
ÍNDICE DE POPULARIDAD: 5 platos 100% / 5= 20% x 70% = 14

Restaurante Virgo
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Filet de lenguado a la plancha	$3,50	$13,00	$9,50	2005	$19.047,50	18,20	alta	alta	estrella
Arroz con langostinos	$4,00	$12,00	$8,00	1875	$15.000,00	17,02	alta	alta	estrella
Canelones a la Rossini	$3,00	$10,00	$7,00	2560	$17.920,00	23,24	alta	alta	estrella
Hamburguesa completa	$2,00	$6,00	$4,00	3040	$12.160,00	27,60	baja	alta	caballito de batalla
Revuelto Gramajo	$2,50	$8,00	$5,50	1535	$8.442,50	13,94	baja	baja	perro
TOTALES				11015	$72.570,00	100			

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO: $6,59
ÍNDICE DE POPULARIDAD: 100% / 5 = 20% x 70% = 14

Restaurante Escorpio
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Calzone Calabria	$5,50	$15,00	$9,50	820	$7.790,00	20,31	alta	alta	estrella
Sorrentinos de jamón y muzzarella con crema	$3,10	$8,00	$4,90	1010	$4.949,00	25,02	baja	alta	caballito de batalla
Milanesa de ternera a la Napolitana	$3,00	$8,00	$5,00	712	$3.560,00	17,64	baja	alta	caballito de batalla
Lomito con papas fritas	$2,50	$9,00	$6,50	1005	$6.532,50	24,89	baja	alta	caballito de batalla
Sandwich de pavita, muzzarella y tomate	$2,00	$10,50	$8,50	490	$4.165,00	12,14	alta	baja	rompecabezas
TOTALES				4037	$26.996,50	100			

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO: 6,69
ÍNDICE DE POPULARIDAD: 5 platos 100% / 5 = 20% x 70% = 14

Restaurante Escorpio
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Medio Día

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Calzone Calabria	$5,50	$15,00	$9,50	530	$5.035,00	22,28	alta	alta	estrella
Sorrentinos de jamón y muzzarella con crema	$3,50	$6,80	$3,30	488	$1.610,40	20,51	baja	alta	caballito de batalla
Milanesa de ternera a la Napolitana	$3,00	$8,00	$5,00	504	$2.520,00	21,19	baja	alta	caballito de batalla
Lomito con papas fritas	$2,50	$6,50	$4,00	601	$2.404,00	25,26	baja	alta	caballito de batalla
Sandwich de pavita, muzzarella y tomate	$2,00	$6,50	$4,50	256	$1.152,00	10,76	baja	baja	perro
TOTALES				2379	$12.721,40	100			

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO: 5,35
ÍNDICE DE POPULARIDAD: 5 platos 100% / 5 = 20% x 70% = 14

Restaurante Sagitario
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Bife de chorizo	$4,50	$18,00	$13,50	301	$4.063,50	14,35	alta	alta	estrella
Brochettes de lomo	$5,00	$15,00	$10,00	185	$1.850,00	8,82	alta	alta	estrella
Posta de salmón grille	$5,80	$17,00	$11,20	100	$1.120,00	4,77	alta	baja	rompecabezas
Blanco de ave al puerro	$3,50	$11,00	$7,50	287	$2.152,50	13,68	baja	alta	caballito de batalla
Lomo grille con verduras al vapor	$6,00	$16,00	$10,00	340	$3.400,00	16,21	alta	alta	estrella
Lomo al verdeo	$5,50	$16,00	$10,50	280	$2.940,00	13,35	alta	alta	estrella
Rabas a la Provenzal	$4,50	$15,00	$10,50	210	$2.205,00	10,01	alta	alta	estrella
Suprema Maryland	$3,70	$12,00	$8,30	240	$1.992,00	11,44	baja	alta	caballito de batalla
Carre a la Riojana	$5,00	$10,00	$5,00	155	$775,00	7,39	baja	baja	perro
TOTALES				2098	$20.498,00	100			

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO: $9,77
ÍUNDICE DE POPULARIDAD: 9 platos 100% / 9 = 11,11% x 70 7,78

Restaurante Saturno
Período de Análisis: Un mes
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Fetuchinis al huevo	$3,00	$17,00	$14,00	935	$13.090	28,35	baja	alta	caballito de batalla
Ravioles de pavita y gruyere	$4,00	$21,00	$17,00	501	$8.517	15,19	alta	baja	rompecabezas
Ravioles de Espinaca y ricota	$3,50	$19,00	$15,50	840	$13.020	25,47	alta	alta	estrella
Crepe de Verduras	$2,50	$15,00	$12,50	1022	$12.775	30,99	baja	alta	caballito de batalla
TOTALES				3298	$47.402	100			

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO: $14,37
ÍNDICE DE POPULARIDAD: 4 platos 100% / 4 = 25% x 70% 17,50

Restaurante Júpiter
Período de Análisis: Dos semanas
Turno: Noche

PLATO	COSTOS	P.V.	G.B.	CANT. VENDIDA	G.B. TOTAL	% MIX	RENTABILIDAD	POPULARIDAD	CLASIFICACION
Salchichas Alemanas	$3,00	$13,00	$10,00	120	$1.200,00	5,51	baja	baja	perro
Chucrut Garnie	$4,00	$16,00	$12,00	58	$696,00	3,13	alta	baja	rompecabezas
Bondiola de cerdo Asada	$4,50	$18,00	$13,50	156	$2.106,00	8,42	alta	alta	estrella
Pollo a la Vienesa	$4,00	$17,00	$13,00	252	$3.276,00	13,61	alta	alta	estrella
Cazuela de Cerdo a la Cerveza	$3,50	$14,00	$10,50	225	$2.362,50	12,15	baja	alta	caballito de batalla
Roast Beef Sandwich	$3,50	$14,00	$10,50	235	$2.467,50	12,69	baja	alta	caballito de batalla
Steak Sandwich	$4,00	$15,00	$11,00	242	$2.662,00	13,07	baja	alta	caballito de batalla
Sandwich Monsieur	$3,00	$14,00	$11,00	148	$1.628,00	7,99	baja	alta	caballito de batalla
Club Sandwich	$4,20	$16,00	$11,80	305	$3.599,00	16,47	alta	alta	estrella
Sandwich Mornay	$2,80	$14,00	$11,20	129	$1.444,80	6,97	baja	baja	perro
TOTALES				1852	$21.261,80	100			

NOTAS ADICIONALES:
G.B. PROMEDIO: $11,48
ÍNDICE DE POPULARIDAD: 10 platos 100% / 10 = 10% x 70% = 7

www.fehgra.org.ar

FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA GASTRONOMICA DE LA REPUBLICA ARGENTINA

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

ISBN: 978-987-21232-1-5
ISBN: 978-987-21232-2-2