

# INGENIERÍA DEL MENÚ



- ✓ Considerando al comensal
- ✓ El plan de mercadotecnia
- ✓ Diseño del menú
- ✓ La demanda de platillos



Carlos Durón García

trillas

## **SERIE TRILLAS TURISMO**

El avance del turismo en el mundo, pero especialmente en los países industrializados del área occidental, ha propiciado el surgimiento de estudios descriptivos y analíticos que pretenden explicar las características esenciales de dicho fenómeno. Éste no es sólo de índole social y económica, sino también de carácter cultural, ya que por medio de él, y de una forma agradable, es posible adquirir nuevos conocimientos y obtener experiencias inolvidables. La exigencia de analizar, sistematizar y planificar lo referente a la prestación y el consumo de servicios responde a los requerimientos de crecimiento de este sector.

Editorial Trillas, consciente de la trascendencia económica que reviste para nuestro país –y para el resto de América Latina– el desarrollo de la industria turística, ofrece a sus lectores una serie de obras orientadas a impulsar esta actividad.

Los autores, un destacado equipo de profesionales con gran experiencia en el campo, se proponen cubrir las necesidades de los estudiantes y profesionales de las carreras de turismo en sus niveles técnico y superior, así como satisfacer la demanda bibliográfica generada por el área de capacitación. Para lograrlo diseñaron una serie de obras que cubren las áreas principales de la actividad turística.

# INGENIERÍA DEL **MENÚ**



# INGENIERÍA DEL MENÚ

Carlos Durón García

MÉXICO, ARGENTINA, ESPAÑA,  
COLOMBIA, PUERTO RICO, VENEZUELA

## Catalogación en la fuente

Durón García, Carlos  
*Ingeniería del menú. -- México : Trillas, 2011.*  
138 p. : il. ; 24 cm. -- (Trillas turismo)  
Bibliografía: p. 133  
Incluye índices  
ISBN 978-607-17-0760-4

1. Menús. 2. Restaurantes, cafeterías, etc.  
I. t. II. Ser.

D- 642'D486i LC- TX728'D8.5

*La presentación y  
disposición en conjunto de  
INGENIERÍA DEL MENÚ  
son propiedad del editor.  
Ninguna parte de  
esta obra puede ser  
reproducida o transmitida, mediante ningún  
sistema o método, electrónico o mecánico  
(incluyendo el fotocopiado, la grabación  
o cualquier sistema de recuperación y  
almacenamiento de información),  
sin consentimiento por escrito del editor*

*Derechos reservados  
© 2011, Editorial Trillas, S. A. de C. V.*

*División Comercial,  
Calzada de la Viga 1132,  
C.P. 09439, México, D. F.  
Tel. 56 33 09 95,  
FAX 56 33 08 70  
www.trillas.com.mx*

*Tienda en línea  
www.etrillas.com.mx*

*Miembro de la Cámara Nacional de  
la Industria Editorial.  
Reg. núm. 158*

*División Administrativa,  
Av. Río Churubusco 385,  
Col. Pedro María Anaya, C.P. 03340,  
México, D. F. Impreso en México  
Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64 Printed in Mexico*

Primera edición, enero 2011  
ISBN 978-607-17-0760-4



# Índice de contenido

<b>Introducción</b>	7
<b>Cap. 1. Considerando al comensal</b> ¿Qué es la ingeniería del menú?, 14. Decálogo del comensal, 18. Ejercicios de retroalimentación, 19.	13
<b>Cap. 2. El plan de mercadotecnia</b> Alcance del plan de mercadotecnia, 26. Propósitos del plan de mercadotecnia, 27. Contenido del plan de mercadotecnia, 27. Ejercicios de retroalimentación, 32.	23
<b>Cap. 3. Características que deben considerarse para la elaboración del menú</b> Principales interrogantes sobre la ingeniería del menú, 36. Otros beneficios de la ingeniería del menú, 37. Normas para la confección de una carta, 40. Errores en la confección de la carta o menú, 41. Ejercicios de retroalimentación, 41.	33
<b>Cap. 4. Área de producción y la ingeniería del menú</b> Las compras, 47. Inocuidad alimentaria, 49. Red de inocuidad en México, 51. Los proveedores, 53. El costo, 54. Almacén, 58. Dirección general, 58. Rotación de inventarios, 59. Ejer- cicios de retroalimentación, 61.	47
<b>Cap. 5. Diseño del menú</b> Funciones básicas del menú, 64. El orden interno de la carta, 64. El diseño de la carta, 65. La redacción de la carta, 66. Normas para la confección de una carta, 67. El ambiente y su	63

efecto sobre la ingeniería del menú, 69. Efecto del color en la ingeniería del menú, 71. La fijación del precio, 74. Ejercicios de retroalimentación, 80.	
<b>Cap. 6. Rentabilidad y popularidad de platillos</b>	<b>83</b>
Procedimiento, 84. El Estado de resultados, 89. El punto de equilibrio y sus efectos en la ingeniería del menú, 97. Toma de decisiones, 101. Factores básicos que se deben analizar en los renglones que integran el estado de resultados, para mejorar el punto de equilibrio, 101. Factores básicos que se deben analizar en los renglones que integran el Balance general y afectan al punto de equilibrio, 106. Artículo de fondo, 110. La demanda de platillos, 111. Otras consideraciones financieras para elaborar un menú, 113. Cuestionario de autoevaluación del menú, 116. Ejercicios de retroalimentación, 119.	
<b>Anexo. Consejos para el éxito de un restaurante de comida rápida</b>	<b>123</b>
Características y ventajas, 124. Consejos para el éxito de un restaurante, 129. Mobiliario y equipo de cocina para un restaurante, 131.	
<b>Bibliografía</b>	<b>133</b>
<b>Índice analítico</b>	<b>135</b>



# Introducción

Ya no puedes simplemente satisfacer al cliente,  
para ganar hoy, tienes que deleitarlo

TOM PETERS

En el negocio restaurantero todo gira alrededor del menú: diseñar y preparar un menú aceptable es algo que comienza al comprender cuál es la base de clientes del establecimiento. Debe evaluarse lo que quieren los clientes y lo que están dispuestos a pagar por ello. Por tanto, el menú sienta las bases de la manera como se va a realizar la operación diaria, y al confeccionarlo, la consideración fundamental es el beneficio económico que se trata de conseguir.

No hay instrumento más importante que el menú, ya que para los comensales es la primera impresión y la representación más completa del restaurante. Al respecto Iacomucci y Royon expresan:

Tengamos en cuenta que para sobrevivir en un mercado altamente competitivo es necesario mantener un alto grado de satisfacción del cliente. El menú describe los productos que posee la empresa y es fundamental indicarles un precio que pueda generar las ventas suficientes como para obtener beneficios. Diferentes estudios indican que 80% de los nuevos clientes, y 50% de los clientes que repiten, no tienen en claro qué es lo que van a pedir cuando ingresan al restaurante, resultando por lo tanto el menú de extrema importancia en la determinación de las ventas, lo ideal es estructurar los menús de forma que garanticen la repetición del negocio, generen mayores volúmenes de venta e incrementen los beneficios.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Iacomucci y Royon. Costeo del menú en gastronomía. Osmar D. Buyatti Librería Editorial, Argentina, 2006.

Por tanto, los objetivos empresariales de carácter general que deben considerar aquellos que se aplican en una adecuada ingeniería del menú en el sector gastronómico deben plantearse en términos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, servicio y beneficio a la sociedad a la que sirven. En este contexto el menú, al ser considerado como el instrumento de ventas, debe presentarse atractivo, ser de fácil lectura, directo y limpio, que refleje la calidad, estilo y aspecto general del restaurante, para que su influencia en las ventas sea positiva.

Al mismo tiempo, el menú incide en el establecimiento de los objetivos de carácter secundario al enfocarse en la misión y visión de cada organización: liderazgo, innovación, logro de un campo laboral que ofrezca felicidad y seguridad a los empleados y a los accionistas, además de una tasa justa de rendimiento sobre su inversión. Como consecuencia, al diseñar un menú rentable y popular, los objetivos de carácter financiero se cumplirán en función de una adecuada liquidez, solvencia razonable, capital de trabajo suficiente para cubrir deudas a corto plazo, cumpliendo con el flujo de efectivo necesario para la sana administración financiera de la compañía, permitiendo emitir estados financieros favorables, lograr la capacidad para obtener préstamos y estructurar un sistema de información financiera adecuado.

El establecimiento de objetivos y su cumplimiento resultan indispensables para garantizar la permanencia de una entidad gastronómica; por tanto, el desglose taxonómico de dichos objetivos se deriva de la necesidad de mantener vigente a la negociación. Los de carácter financiero tienen especial relevancia, ya que en ellos se basan los inversionistas, accionistas y la alta dirección para lograr una adecuada toma de decisiones. A pesar de que hoy día el concepto de rentabilidad comparte créditos con otros objetivos, en el moderno ambiente de negocios lo primordial es sobrevivir para después crecer y pese a toda modernidad, la importancia de la consecución de utilidades seguirá garantizando la continuidad del negocio en beneficio de todos aquellos involucrados en el desarrollo de la entidad.

Los propietarios y administradores de establecimientos gastronómicos deberán procurar que todas las áreas que conforman la estructura del negocio se encuentren encaminadas al objetivo económico. Jack Fleitman, al evaluar modelos de calidad en función de los objetivos, establece que: "este panorama sistémico consiste en analizar integralmente los escenarios futuros y por tanto es esencial para determinar las amenazas y oportunidades que se tienen, para que mediante un intenso y profundo análisis y diagnóstico integral se inicie un proceso de cambio que eleve la productividad". En efecto, ya no se puede enfocar el estudio de una empresa sólo en la función financiera y mucho menos en la auditoría administrativa, porque sólo dejaría ver una faceta de las oportunidades y/o problemáticas de la empresa, y para poder ser competitivo

en un mundo globalizado se requiere una visión integral del futuro y de las expectativas del negocio.<sup>2</sup>

Consciente de esta situación global, la división de alimentos de Unilever<sup>3</sup> expresa:

Inmersos en un nuevo escenario mundial, donde la crisis acecha en distintos focos de la vida, las tendencias gastronómicas también se acomodan a la nueva situación mundial. Las decisiones de consumo de los comensales están sujetas a sus preocupaciones, y es importante que todo restaurantero entienda cuáles son, para ofrecer platos y servicios que respondan a sus pretensiones. En los últimos años se han cerrado infinidad de restaurantes o comedores. Evidentemente hubo un cambio en las exigencias del mercado, pero es posible comprender estas exigencias y sobrevivir.

En los centros de consumo, pero sobre todo en zonas turísticas, la situación también ha sido complicada. Los dueños de restaurantes fueron aumentando los precios de sus platos ofreciendo un menú con alimentos accesibles exclusivamente para los turistas. Confidados en un florecimiento del turismo constante, planificaron una clientela eterna, ignorando una tendencia que se ha manifestado últimamente: un público local que cada vez disfruta más intensamente de salir a comer afuera, mientras que el residente local elige más frecuentemente salir a comer, el contexto global presenta un comensal más exigente e informado.

Comprender cuáles son sus exigencias y prioridades puede ser fundamental para encontrar oportunidades en esta época.

Bajo la óptica de la transnacional, aquellos restaurantes que no han perdido nunca de vista a sus clientes recurrentes, han sobrevivido manteniendo una oferta de platillos sencillos con precios adecuados, al comprender que el cliente es aquel que vuelve y no aquel que visita el lugar una sola vez. Por otro lado, algunos restaurantes han salido adelante ofreciendo al público algunas promociones para capturar nuevos comensales.

Para todos aquellos involucrados en la operación restaurantera, existen dos facetas de relevancia fundamental: la planeación del menú y la obtención de costos de alimentos y bebidas. Por tanto, al enfrentarse a esta actividad cotidiana se requiere pensar siempre en términos mercadológico-financieros, con el respaldo de un cuerpo de conocimientos e información necesarios para desarrollar estrategias y métodos adecuados para el costeo de recetas y la siguiente fijación de precios de venta. Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta el giro estriba en cómo controlar y disminuir los costos sin afectar la calidad, y cuál será el precio de venta unitario de cada platillo ofrecido en el menú. El administrador de un establecimiento requiere desarrollar su propia filo-

<sup>2</sup> Jack Fleitman, *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*, Pax, México, 2007.

<sup>3</sup> Tomado de: <[http://www.unilever.com.ar/tendencias\\_novedades/tendencias\\_actuales/nuevo\\_escenario\\_gast](http://www.unilever.com.ar/tendencias_novedades/tendencias_actuales/nuevo_escenario_gast)>.

sofía relativa al menú, basada en principios económicos que provoquen siempre una operación razonablemente rentable.

Por un lado, cabe destacar el rol del *valor agregado* en los platillos, la correcta identificación del mismo puede lograr clientes fieles, que apuestan a la creatividad del chef y eligen reiteradas veces un lugar que siempre da más. Al mismo tiempo, concentrarse en el valor agregado puede resultar muy eficiente si se combina con una planificación en los ingredientes y elaboración económica de los platillos. Por otro lado, es de suma importancia evitar concentrarse sólo en el margen de utilidad que se obtiene; también es necesario considerar la relevancia del volumen de venta. Al lograr una clientela fiel que elige volver, puede lograrse expandir el volumen de venta no sólo ganando a un cliente que evalúa en alto grado la relación precio-calidad, sino también garantizando la rentabilidad del negocio.

Un restaurante representa la prestación del servicio de comidas y bebidas en el más amplio sentido de la palabra, y todo aquello que contribuya al incremento de la rentabilidad requiere ser considerado por su propietario, incluyendo factores objetivos y subjetivos, adecuándose los locales a su oferta, creando una decoración y un clima idóneo para ella. Una adecuada selección de platillos, su costo y fijación de precios de venta, así como su inclusión en el listado de productos para su venta, determinará la aceptación o no de la clientela. Bajo este esquema, se presenta a la restaurantería esta investigación relativa a la ingeniería del menú como herramienta de ventas, recordando que todas las decisiones que se tomen deben estar dirigidas a mejorar la calidad del servicio al comensal, la productividad y, en consecuencia, la rentabilidad de la inversión de capital realizada en el negocio. Cabe aclarar que a pesar de que en muchas regiones el tema es relativamente nuevo, no deja de impactar en la operación del negocio. En zonas avanzadas en la materia, el tema ha sido tratado de manera más profunda; autores como Jean René Noguera y el equipo de Ildefonso Denia, en México; Jorge Ramallo, de Argentina; Jack Miller, de Estados Unidos, e instituciones como Unileversolutions, han sido consultadas y serán citadas en el presente texto como fuentes de referencia.<sup>4</sup>

Precisamente y como presentación al contenido de la obra, se hace referencia a Denia,<sup>5</sup> como punto de partida:

Una inversión estudiada permitirá obtener buenos beneficios, por lo que antes de iniciar el negocio e inclusive ya en operación se debe hacer un análisis

<sup>4</sup>Se recomienda como referencia para el diseño gráfico del menú el Index book: <<http://www.indexbook.es/>>.

<sup>5</sup>Para un análisis más profundo del servicio de restaurante y bar, se recomienda consultar: Ildefonso Denia, *Manual de servicio de restaurante-bar*, 2a. ed., Limusa-Noriega, México, 2008.

de las posibilidades de éxito que se tiene, en función de una serie de previsiones y valoraciones que se consideren alcanzables, por lo que debe hacerse un estudio sobre la viabilidad del negocio para la toma de decisiones oportunas.

## **Viabilidad**

**Emplazamiento geográfico:** Elección de zonas que se consideran interesantes en el presente y mediano plazo como potencial económico para el negocio: centro de la ciudad, periferia, zonas especiales, nuevos vecindarios, playa, montaña, etc. Antes de inaugurar un restaurante o la reanudación de operaciones de uno antiguo, se recomienda hacer una visita guiada por el lugar y ver todo lo relacionado con esa región y la región vecina. Su guía deberá ser alguien que conoce intimamente la región y que visita regularmente los restaurantes. Haga un análisis objetivo antes de iniciar y luego observe la competencia local con el fin de determinar si no estarán de más en la región según el número y las prácticas de la gente que sale a comer a restaurantes.

**Infraestructura:** Acceso, distancias como puntos importantes tanto para los potenciales clientes como para los suministros de proveedores, estacionamiento, redes de fluidos disponibles, servicios municipales disponibles, etc. Se puede definir como el conjunto de servicios básicos para el funcionamiento y operación del restaurante.

**Estudio de mercado:** Ambiente o entorno de la zona elegida, lo cual definirá los tipos de clientes, hombres de negocio, oficinistas, comensales de paso, comensales estables, estudiantes, obreros, poder adquisitivo de los tipos de clientes, previsión del número de clientes potenciales por día y servicio, etcétera.

**Superficie total:** Previsión de la mínima y máxima necesaria para el desenvolvimiento, limpieza del local, columnas existentes, altura de los techos, ventanas, acceso a nivel de calle o con escaleras, etcétera.

**Capacidad:** Número de asientos en el salón-comedor, privados y rotaciones previstas por mesa.

**Fijación de ofertas:** En función del tipo de restaurante y servicio a prestar: cocina mediterránea, cocina internacional, cocina regional por especialidades.

**Funcionamiento:** Días y horarios.

Y ...

**El menú:** Relación de platillos a vender: diseño y estructura.



# Considerando al comensal

Principio básico para la venta de platillos. Propiciar hacia el comensal una experiencia positiva  
Hacer que el comensal se sienta bienvenido  
Sonreir, sonreir, sonreir  
Vender, vender, vender

La ingeniería del menú tiene sus raíces en Europa,<sup>1</sup> debido a la gran competencia entre restaurantes por lograr satisfacer plenamente las necesidades gastronómicas de sus comensales y sus necesidades organolépticas<sup>2</sup> y económicas, entre otras. En estos momentos, la restaurantería se encuentra en condiciones especiales y muy parecidas a las europeas, donde la competencia no da tiempo para cometer errores. Obtener la fama de un lugar caro, por injusta que parezca, no es de mucha gracia, ya que no se debe olvidar que en los últimos años en México se tienen constantes variaciones en las ventas de la industria de la "restauración", lo que obliga a reaccionar con rapidez. No en vano, con la depresión económica y otros fenómenos, la afluencia de público no es la que baja; lo que sí baja es el promedio de compra, debido a que sus clientes ya no consumen menús completos, por consiguiente, los ingresos dis-

<sup>1</sup> Jean René Noguera <[http://www.nestleprofesional.com/mexico/es/Insights/Tendencias\\_de\\_la\\_industria/Pages/Ingenieria\\_menu.aspx](http://www.nestleprofesional.com/mexico/es/Insights/Tendencias_de_la_industria/Pages/Ingenieria_menu.aspx)>.

<sup>2</sup> Las propiedades organolépticas son el conjunto de descripciones de las características físicas que tiene la materia en general, como su sabor, textura, olor, color. Todas estas características producen al comer una sensación agradable o desagradable. En algunas ocasiones esas propiedades son utilizadas para distinguir un alimento fresco de uno descompuesto. En algunos restaurantes o diversos negocios de alimentos son usadas para detectar los ingredientes o productores. También se califican en la cata o análisis sensorial del aceite de oliva virgen. Según este resultado, el aceite de oliva virgen podrá recibir la calificación de extra o, por lo contrario, ser descartado para el consumo directo. Otras cualidades organolépticas son sabores: dulce, ácido, amargo, salado; aroma; retrogusto; regusto o persistencia de la mezcla sabor/olor; textura; astringencia; untuosidad.

minuyen por mesa. En este contexto, la ingeniería del menú es un método de estudio sobre el comportamiento de consumo de sus propios clientes, obtenido por medio del detalle de las ventas de la empresa.

Desde que el cliente ingresa al restaurante lo embarga una cierta impresión, la cual previa e intencionalmente se ha creado, por ello el personal de servicio debe asegurarse que ésta sea positiva; acto seguido, deben venderse ellos mismos como imagen del establecimiento; a continuación, y como parte de la bienvenida, está la entrega del menú, que es un listado de lo que se ofrece y pretende vender, por lo que una adecuada elaboración del menú debe inducir al comensal a una mayor demanda de los productos elaborados en la cocina del negocio.

## ¿QUÉ ES LA INGENIERÍA DEL MENÚ?

La ingeniería del menú representa el método de optimización para la operación gastronómica que evalúa en términos de marketing las preferencias del comensal, necesidades y motivaciones del cliente, la evolución del cliente en gastronomía y sus nuevas demandas. Por tanto, para vender un menú es necesario plasmar por escrito un plan de mercadotecnia que facilite las probabilidades de éxito y determine el segmento que se desea ofrecer haciendo posible su venta.

El menú es la tercera impresión que tiene el comensal que asiste a un local gastronómico; lo primero que selecciona es la “fachada” o imagen exterior del establecimiento, a continuación hace una evaluación del ambiente en general (ambientación, decoración, empleados, música, muebles, cantidad y tipo de clientela, siempre de manera inconsciente, basado en los estándares que tiene en su imaginación). Una vez que toma asiento, espera ver el menú (no es lo mismo sentarse en una mesa que ya tiene las cartas expuestas, que en otra donde viene el mesero y la presenta al comensal); en este momento, el cliente comienza a tratar de confirmar si lo que su imaginación evaluó coincide con lo que en realidad es la oferta (precio, calidad, tipo de platillos, etc.). Se descartan del análisis los locales de comida rápida, ya que sus necesidades comunicativas son del todo distintas (el ahorrar tiempo determina todo).

Todas las áreas y actividades que conforman el negocio deben enfocarse en la consecución de utilidades, por tanto la rentabilidad y la popularidad de los platillos que se ofertan en el restaurante a través de un listado, desempeñan un papel fundamental en el incremento de los ingresos y, como consecuencia, en la utilidad del ejercicio. Denia<sup>3</sup> entiende por menú:

<sup>3</sup> Denia Valera et al., *Manual de servicio de restaurante-bar*, 2a. ed., Limusa-Noriega, México, 2008.

[...] la relación de los diferentes platillos que componen una comida, ofrecida por un establecimiento restaurantero, por un precio determinado y fijo, en el que van incluidos los complementos, el servicio y los impuestos (a excepción del IVA y de las bebidas, que pueden o no estar incluidos), debiéndose especificar la condición por la cual optó el establecimiento. El menú es elaborado por el jefe de cocina, pues es él quien conoce los precios del mercado y posibilidades de su cocina en coordinación con el maître, que conoce la clientela y sus gustos. Por su parte, el concepto de "carta" lo establecen como la relación nominal de los platillos que la cocina puede preparar en cualquier momento, con la particularidad que cada plato en ella, tiene un precio establecido, incluidos o no los impuestos y el servicio. Estando en relación con la categoría del establecimiento que es en definitiva el factor que interviene a la hora de establecer los precios de venta.

En este orden de ideas, el adagio de que "el comensal entra a nuestro restaurante porque él nos eligió", cobra veracidad inusitada en el mercadeo y desarrollo de la ingeniería del menú. Es un error pensar que le permitimos el ingreso al cliente a nuestro establecimiento para que consuma y pague por ello, es él quien decide y no nosotros.

La ingeniería del menú debe iniciarse con un fuerte componente ético, lo cual representa un aspecto fundamental en la operación restaurantera: el comensal es ahora más conocedor que hace apenas unos años, y la rectitud con que actúe un establecimiento expendedor de alimentos es percibida casi de inmediato por la clientela, si se actúa de acuerdo con principios éticos el vínculo entre lealtad y satisfacción con el negocio se incrementará; es decir, a mayor satisfacción percibida, mayor lealtad existirá. Según la experiencia, los clientes completamente satisfechos son 43 % más leales que aquéllos sencillamente satisfechos.

De las causas posibles, la mala atención y el servicio deficiente proporcionado por un restaurante generan 68 % de la pérdida de comensales. El silencio del cliente no debe ser considerado como un síntoma de satisfacción, ya que 96 % de los clientes insatisfechos no se quejan, sólo dejan de acudir al negocio o dejan de comprar. En cuanto al alcance del problema, un cliente insatisfecho puede expresar su malestar nueve veces, mientras que el cliente satisfecho lo hace apenas dos o tres veces. En términos económicos, captar un cliente nuevo cuesta cinco veces más que mantenerlo, por esta razón se justifica la inversión en mercadotecnia para lograr el posicionamiento de marca e imagen institucional. La trascendencia de brindar un excelente servicio se pondera en una dramática dimensión cuando se analizan estas cifras. La lealtad del cliente toma una dimensión aún más dramática cuando se considera un valor añadido ofrecido de por vida.

Los comensales son seres humanos que se guían por lo que piensan, saben y prevén; ante este fenómeno, la motivación de consumir alimentos fuera de casa lleva a las personas a manifestar una fuerza interna que puede ser

una reacción de deseo o rechazo, de ahí que la restaurantería profesional requiere saber que los clientes están constantemente adaptándose a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Como punto de partida se necesita conocer al ser humano como consumidor, sabiendo que lo que más desea es:

- Sentirse bien consigo mismo.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

Una persona que acuda al negocio mostrará mayor interés y establecerá una relación madura y estrecha con el restaurante, así que no se puede pasar por alto el hecho que el comensal:

- Se orienta a la satisfacción de sus necesidades: por eso reacciona y responde ante determinado ambiente.
- Es social: busca mantener su identidad y su bienestar psicológico.
- Tiene necesidades diversas: el comportamiento de las personas está influído por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
- Percibe y evalúa: el consumidor acumula datos de los diversos aspectos del ambiente, lo evalúa en función de sus propias experiencias y actúa en función de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- Piensa y elige: selecciona y ejecuta una acción concreta; a dónde acudir a consumir alimentos.
- Posee una capacidad limitada de respuesta: la capacidad de respuesta está dada en función de aptitudes innatas y del aprendizaje, las cuales están sujetas a limitaciones severas.

La base fundamental de un buen restaurantero es la medida de la eficacia y eficiencia que éste tenga para lograr las metas establecidas; es la capacidad que tenga para reducir al mínimo los recursos utilizados para alcanzar los objetivos empresariales (hacer bien las cosas) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer). Por tanto, el conocimiento más certero de las premisas señaladas hará que el empresario de un negocio restaurantero sea responsable del éxito o fracaso de su organización.

Debe tenerse en cuenta que el cliente abandona su hogar y acude a nuestro restaurante para pasar un momento agradable, así que la venta sugestiva es la única oportunidad que tiene el mesero para lograr incrementar los ingresos para la empresa. Cabe recordar que en la medida que se sugieren platillos, la

mayoría de las veces los comensales tomarán en cuenta la propuesta, pues por lo general no acuden al restaurante para tomar decisiones, lo que más desean es disfrutar el momento.

Si se considera la premisa anterior, una adecuada ingeniería del menú debe:

1. Estudiar al cliente como base del negocio.
2. Tratarlo con justicia, esmero y cortesía.
3. Suministrar exactamente los productos que correspondan al nombre específico en los menús y listas, sin alterar calidad y cantidad.
4. Exhibir la lista de precios a la entrada.
5. Presentar la cuenta reflejando el importe correcto del consumo y servicios correspondientes.
6. Servir los alimentos y bebidas en perfecto estado.
7. Observar las medidas sobre salubridad e higiene que tiendan a garantizar la salud de los comensales.
8. Con apoyo en las disposiciones legales, velar para que no se produzcan en los establecimientos hechos contrarios a la moral.
9. Promover la venta de platillos elaborados conforme a las normas de ética que rigen los principios de negocios.
10. Aceptar la libre competencia como base del propio desarrollo.
11. No difundir conceptos que lesionen los intereses del gremio gastronómico.
12. Homogeneizar el menú de acuerdo con la calidad preestablecida.
13. Aprovechar la experiencia del personal de cocina para mejorar tiempo y movimientos.
14. Efectuar una evaluación de los implementos de cocina con un análisis de las posibles alternativas que se tengan para la mejora de los mismos.
15. Implementar acciones de seguridad e higiene que se manejan en el giro gastronómico, buscando la estabilidad laboral, menor riesgo de trabajo y mejor desempeño.
16. Efectuar encuestas de satisfacción de comensales a fin de evaluar mejoras a los menús, calidad de los productos, introducción de nuevos platillos, presentación de los mismos, tiempos de servicio, precios competitivos e imagen del negocio.

El objetivo del análisis de los clientes actuales es precisar el tipo de comensales que tiene el restaurante en el presente. Acerenza<sup>4</sup> lo plantea en los siguientes términos:

<sup>4</sup>Miguel Ángel Acerenza. Marketing de restaurantes. Trillas, México, 2004.

El estudio tiene que efectuarse tratando de segmentar a los clientes según variables demográficas, no sólo porque es más preciso desde el punto de vista del marketing, sino que es más entendible por parte del personal del restaurante (la principal fuente de información), lo cual facilita enormemente la identificación de los diferentes segmentos que conforman la clientela del establecimiento.

Los detalles por considerar en este análisis son:

- ¿Quiénes son los comensales actuales?
- ¿Cómo se clasifican por grupos de edad?
- ¿Cuál es el segmento socioeconómico estimado de los clientes?
- ¿Cómo está conformada la clientela?
- ¿Cuáles son los clientes que más frecuentan el restaurante?
- ¿Cuáles son sus gustos y preferencias observados en cuanto al menú?
- ¿Cuáles son los niveles de precios aceptados por los comensales?
- ¿Cuál es la apreciación de los comensales en cuanto al ambiente y nivel de servicios?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes actuales?

Por otra parte, debe considerarse el análisis para conocer: ¿qué tipo de clientes nuevos llegan al restaurante?, ¿cuáles son sus gustos y preferencias en materia del menú?, y si son compatibles estos nuevos clientes con los clientes actuales.

## DECÁLOGO DEL COMENSAL<sup>5</sup>

1. Antes de salir a comer conviene averiguar qué lugares son los más adecuados para la ocasión: romántica, casual, de negocios o familiar. Además del tipo de cocina, los restaurantes se especializan por temáticas y ofrecen menús acordes con promociones interesantes.

2. Una vez elegido el restaurante, un punto clave es poder verificar la relación precio-calidad. Esta variable es una de las más importantes.

3. Reservar. Hoy o cualquier día de la semana es bueno para salir a comer. Por eso siempre conviene reservar, para no tener que esperar en la puerta. De paso, es bueno preguntar si aceptan tarjetas, si tiene valet parking o cuál es el precio promedio. El cargo del cubierto por comensal debe estar considerado por separado. Es obligación publicar los precios en la puerta.

4. Una vez sentados a la mesa y con la carta en la mano, lo ideal es pensar

<sup>5</sup>Tomado de: <<http://www.diversica.com/gourmet/archivos/2007/01/el-decalogo-de-un-buen-comensal.php>>.

qué se desea comer antes de ordenar la bebida. Si está disponible, no viene mal consultar al sommelier por algún maridaje. Al pedir vino, verificar que éste se encuentre a temperatura adecuada.

5. El mesero, además de ser cortés pero sin llegar a incomodar, debe conocer cómo están elaborados los platillos. Por tanto, siempre es bueno consultarla ante cualquier duda para no llevarse una sorpresa cuando el platillo llega a la mesa.

6. Al elegir un platillo siempre resulta mejor dejarse llevar por las especialidades del lugar o por alguna recomendación. Si bien la tendencia en muchos restaurantes es acortar las opciones, siguen presentes en muchos sitios cartas extensas plagadas de platillos que no suelen estar a la orden del día y por tanto carecen de frescura.

7. En caso de que el platillo no sea de nuestro agrado por una falla de la cocina, hay que dejar la vergüenza de lado y pedir que lo cambien. Muchos no lo hacen por creer que a la vuelta vendrá adulterado, pero si el lugar es serio esto no debe ocurrir; la elección es suya. Si se opta por no cambiar, no vuelva más y listo.

8. Si observa que sobra mucho de lo pedido, no dude en pedir que empaqueten la comida, es lo más habitual y lógico, lo mismo si ha quedado vino.

9. A la hora del pago hay que estar atento para que facturen con un comprobante que tenga validez fiscal, donde se detalle cada consumo realizado. Por lo general no se incluyen las propinas.

10. Por último, nunca está de más tener en cuenta la ambientación, limpieza y el estado general del lugar, ya que un baño en malas condiciones es síntoma de cocinas sucias. Lo demás es dejarse llevar por los gustos, teniendo en cuenta que lo bueno pocas veces se disfraza con salsas concentradas.

## EJERCICIOS DE RETROALIMENTACIÓN

1. Investigue los conceptos que conforman la teoría motivacional de Maslow.
2. ¿En cuál de las categorías de las necesidades de Maslow entra el hambre?, ¿la autoestima?
3. Obtienga el menú de una entidad restaurantera y comente su contenido. En función de dicho análisis, ¿cuáles considera que son sus puntos fuertes y cuáles los débiles?
4. Analice el concepto de publicidad subliminal o inducida, ¿qué papel desempeña en la oferta restaurantera?
5. Comente la siguiente frase: "La principal obligación de quien elabora un menú es dirigir la atención del comensal hacia aquellos platillos que el restaurantero desea vender."
6. Si la técnica de presentación de la carta indica que ésta debe introducirse por

la izquierda del comensal, ¿en qué lugar del menú listaría los productos que más desea vender?

7. Investigue los formatos en que presenta un menú (una sola hoja, doble hoja, etc.). Analice las ventajas (o desventajas) que ofrece cada una de ellas, según el tipo de establecimiento.
8. Comente la siguiente frase: "Si no cuidamos a nuestros comensales, alguien lo hará por nosotros."
9. ¿Está usted de acuerdo con el siguiente axioma: "Debemos medir el éxito de nuestro restaurante por los comentarios de elogio que recibimos, no por la cantidad de dinero que podamos obtener."?
10. Comente el siguiente texto:

### Visión del restaurante<sup>6</sup>

Las fuerzas del mercado comprador moldean a las empresas y es por eso que el empresario debe estar siempre atento a los vaivenes de su mercado (de sus clientes).

- Cuando se diseña un menú, la primera pregunta que debe formularse es: ¿cómo reaccionará la clientela?
- Cuando se modifican los precios, debe cuestionarse: ¿cómo percibirán los clientes la relación precio/valor de los platillos?
- Cuando se decide un cambio en el esquema cromático de la decoración del restaurante, ¿qué efecto causará en el ánimo de nuestros visitantes?
- Cuando se deben eliminar platillos del menú, por su baja popularidad, siempre se pensará: ¿lo notarán los clientes?, ¿cuántos clientes dejarán de venir?

La tradicional vocación del empresario restaurantero de hoy, "estar en el negocio de los alimentos y bebidas", debe modificarse a la de "estar en el negocio de los clientes satisfechos"… *Sin clientes satisfechos la empresa muere.*

La única forma de tener clientes satisfechos es crearlos y mantenerlos, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.

Hoy sólo las empresas y los individuos con total orientación hacia la nueva concepción del marketing (con una verdadera visión del cliente), tendrán verdadero éxito en los años por venir.

Peter F. Drucker el Gran Filósofo del Management en el siglo xx dijo que: "La única definición válida de propósito de negocio es *crear un cliente.*"

El mismo Drucker, sentenció profundamente: "La utilidad no es la explicación, causa o razonamiento del empeño de los negocios o de las decisiones en los negocios, sino la prueba de la validez."

Es el cliente el que determina lo que el negocio debe ser, *porque es el cliente, y únicamente él, por estar dispuesto a pagar por un bien o por un servicio, quien convierte a los recursos económicos en riqueza y a las cosas comunes en bienes.*

<sup>6</sup> Miguel Espejel Romero, "El Cliente", Revista Comensal. Órgano informativo de la Asociación Mexicana de Restaurantes, A. C., núm. 3, julio de 2009.

Lo que la empresa piensa que produce no es de primordial importancia –no especialmente para el futuro del negocio ni para su éxito– lo decisivo es lo que los clientes piensan que están comprando y lo que consideran *value*. Esto es lo que determina lo que es el negocio, lo que produce y si prosperará.

Crear un cliente no significa hacer una venta simplemente, sino crear una relación tal, que el comprador desee el producto de una empresa por encima del producto de su competencia.

Finalmente, los ingresos de una empresa provienen de sus clientes, y de ninguna otra parte más. Los más depurados sistemas de control de costos y gastos, la más capacitada dirección, los productos más innovadores y el personal más eficientemente entrenado no producen ingresos (ni utilidades) si no hay clientes.



# 2

## El plan de mercadotecnia

Nunca se tiene una segunda oportunidad para crear una primera impresión positiva

La principal obligación de quien realiza la ingeniería del menú es atraer la atención hacia aquellos platillos que el restaurantero desea vender, es por ello que debe considerarse en especial en el plan de mercadotecnia, el cual es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de la organización, ya que describe aspectos tan importantes como los objetivos de ventas, promoción, relaciones públicas o atención al consumidor que se pretenden lograr, cómo los va a alcanzar, los recursos que se deben emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que deben utilizarse para realizar los ajustes necesarios.

Cuando un cliente entra a un negocio a comprar un producto (ropa, electrodomésticos, regalos, etc.), observa los artículos, compara precios, realiza un análisis y toma una decisión: compra o se va a otro lugar. En la gastronomía es diferente. Un cliente que entra a un restaurante lo hace en general con la decisión de quedarse. En ese momento difícilmente abandonará el establecimiento, se sienta en una mesa y consume. La decisión de quedarse está tomada de antemano. Y aquí se juega todo: dependerá del servicio que haya recibido que lo recomiende y regrese, o que no vuelva más.

Estamos convencidos que el objetivo más importante del marketing gastronómico es que el cliente regrese. Entonces nuestra política de marketing debe estar orientada en esa dirección. Es fácil que los clientes entren (una vez), lo difícil es que vuelvan. Toda nuestra estrategia está orientada en esta

dirección, y las acciones consisten en conocer cada vez más las particularidades de los clientes que entran a nuestro negocio y en generar situaciones frecuentes que lleven a este resultado.

De acuerdo con Gustavo Cordero,<sup>1</sup> sólo 5 % del total de negocios cuenta con un departamento formal de mercadotecnia. Sin embargo, para él:

Aún es tiempo de que los restaurantes formalicen el conocimiento y aplicación en sus estrategias de negocios, y sobre todo, el desarrollo de nuevos productos para mercados emergentes. Como ejemplo, cabe señalar que las franquicias de comida rápida y específicamente las áreas de *food court* en las plazas comerciales han crecido en la primera década del nuevo siglo 55 por ciento. ¿Es una casualidad o una causalidad?

La mercadotecnia, según el mismo Cordero: “Ayuda a los restaurantes a orientar sus productos y servicios con base en las necesidades de sus clientes y consumidores, garantizando así su satisfacción y por tanto la “recompra”, que a la larga se traduce en cierta lealtad.” Aún así, debemos recordar que hoy ya no existen los clientes leales, sino los clientes de conveniencia, por lo que es aún más importante mantenerlos contentos y satisfechos.

Cordero hace un llamado a los empresarios de la industria restaurantera para reflexionar si están utilizando de forma adecuada las estrategias de mercadotecnia en su compañía, a través de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hace cotidianamente para aumentar el valor agregado y percibido de sus productos/servicios?
2. ¿La percepción de sus clientes con relación a su restaurante es congruente con la calidad de los mismos?
3. ¿Cuándo fue la última vez que evaluó el nivel de satisfacción de sus clientes?
4. ¿Cuenta su negocio con una ventaja competitiva clara, sostenible, congruente, pero sobre todo, diferenciada?
5. ¿Sus meseros son tan profesionales como la imagen de su empresa?
6. ¿La visión, misión y valores de su empresa son conocidos por sus colaboradores y están alineados a los objetivos del restaurante en el mercado?
7. ¿Su estrategia de display y ambientación es congruente con el menú y el concepto de su negocio?

Estas preguntas pueden tener una rápida respuesta si existe un buen plan de mercadotecnia, que a través del diseño estratégico en las áreas de producto, precio, plaza y promoción, sea capaz de retroalimentar el proceso comercial, para robustecerlo y así preparar a su restaurante para competir en los mercados globales.

<sup>1</sup>Coordinador del Diplomado Mercadotecnia estratégica para restaurantes, de la Universidad Iberoamericana, México.

Todas las empresas que hoy son grandes, algún día fueron pequeñas. Las PyMEs<sup>2</sup> son el futuro de la economía de este país y los restauranteros desempeñan un papel decisivo ya que participan en uno de los mercados más activos y competitivos, junto con el de la amenidad y el turismo. Otra premisa fundamental en la mercadotecnia es que si alguien dice que algo no se puede hacer, seguramente se encontrará tarde o temprano con alguien que ya lo está haciendo y, por desgracia, tal vez será demasiado tarde para retomar la idea.

Existe con frecuencia el mito de que hacer mercadotecnia es caro, pero recuerde que a largo plazo es más caro no hacerla. El objetivo del área de mercadotecnia es:

- Satisfacer al comensal.
- Analizar e influir en la demanda de platillos.
- Identificar y explorar oportunidades de negocios.
- Obtener ventajas competitivas.

Con todo lo anterior en mente, consideremos tres herramientas de mercadotecnia, prácticas, efectivas y, sobre todo, de bajo costo para los restaurantes:

**El poder de la base de datos de los clientes.** ¿Conoce exactamente a sus clientes?, ¿quiénes son?, ¿cuándo es su cumpleaños o aniversario? Si no tiene la respuesta está perdiendo una valiosísima oportunidad de generar ventas, lealtad y retroalimentación para el negocio. Esta información podría conseguirla a través de sondeos en línea, conociendo así el nivel de satisfacción y la percepción del servicio que usted ofrece, entre otros datos de relevancia. Por eso es necesario contar con un software diseñado para administrar bases de datos, el cual no es caro y puede conseguirse en cualquier negocio de computación. Esto le permitirá conocer y entender a sus clientes así como acercarse a ellos a través del correo electrónico en fechas importantes, además de aprovechar el medio para difundir promociones, eventos, lanzamiento de platillos o degustaciones, por ejemplo.

**Página web y boletines electrónicos.** Es necesario que la página web de su negocio sea lo bastante atractiva y funcional, pero lo más importante es que sea interactiva y les permita a sus clientes ponerse en contacto con usted. Además de incluir fotografías, videos, catálogo de productos, reservaciones, pedidos y citas en línea, otra forma de aprovechar Internet es publicando boletines electrónicos que le den información valiosa a sus clientes, como tendencias del mercado, mejores usos de los productos, nutrición, etc. No olvide que el futuro de los negocios está en Internet.

<sup>2</sup> PyMEs: pequeñas y medianas empresas.

**Reduzca costos y genere sinergia a través de los joint-ventures (aventuras promocionales).** Busque productos bien posicionados en el mercado que vayan dirigidos al mismo segmento que el suyo, y sean además complementarios para “armar” una oferta conjunta lo bastante atractiva y con valor agregado para sus clientes. Por ejemplo, en los restaurantes “El Fogoncito”, en el consumo de más de \$ 300 usted recibe gratis un vale para la renta de una película en Blockbuster, ¿no se antoja ver una película después de comer unos ricos tacos?

Para la American Marketing Association (AMA), el plan de mercadotecnia es un documento compuesto por un análisis de la situación mercadológica actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos y las estrategias de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (estado de resultados proyectado). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que sólo se aplique a una marca de fábrica o un producto específico.

En último caso, el plan de mercadotecnia es un mecanismo puesto en marcha que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.<sup>3</sup> Este plan incluye:

- Establecer objetivos.
- Incluir alternativas de decisión (intuición, información de mercado y financiera, y experiencia).
- Tomar decisiones (de acuerdo con los recursos, localización, decoración, etc.).
- Proceder a la operación (de acuerdo con los objetivos planteados, incluir programas de capacitación y entrenamiento, programas de ventas y publicidad, etc.).
- Analizar la información (retroalimentación).

## ALCANCE DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

Por lo general, el plan de mercadotecnia tiene un alcance anual. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para tres o seis meses) o cuando se presentan situaciones especiales (como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos) que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

<sup>3</sup>MarketingPower.com, sección Definición de Términos de Marketing: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>>.

## PROPOSITOS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

El plan de mercadotecnia cumple al menos tres propósitos muy importantes:

1. Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en períodos definidos.
2. Determina quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.
3. Sirve como un mecanismo de control; es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales puede evaluarse el progreso de cada platillo o producto.

## CONTENIDO DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

No existe un formato o fórmula única de la cual exista un acuerdo universal para elaborar un plan de mercadotecnia. Esto se debe a que en la práctica, cada empresa u organización desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades. Sin embargo, también es cierto que resulta muy apropiado el tener una idea acerca del contenido básico que debe tener un plan de mercadotecnia.

Diversos profesionales del área presentan sus opciones e ideas al respecto, las cuales se sintetizan en los siguientes puntos:

**1. Resumen ejecutivo:** en esta sección se presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa. Es una sección de una o dos páginas donde se describe y explica el curso que se pretende tomar. Está destinado a los ejecutivos que desean conocer las generalidades del plan, pero no necesitan enterarse de los detalles.

**2. Análisis de la situación de mercadotecnia:** en esta sección se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos:

- **Situación del mercado:** aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores). También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.
- **Situación del producto:** en esta parte se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores.

- **Situación competitiva:** aquí se identifica a los principales competidores y se les describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia.
- **Situación de la distribución:** en esta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución.
- **Situación del macroambiente:** Aquí se describen las tendencias generales del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y legales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto.

**3. Análisis FODA-A:** en este apartado se presenta un completo análisis en el que se identifica: *a)* las principales Oportunidades y Amenazas que enfrenta el negocio, y *b)* las principales Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios. Luego se definen las principales Alternativas a las que debe dirigirse el plan.

**4. Objetivos:** en este punto se establecen objetivos en dos rubros:

- **Objetivos financieros:** por ejemplo, obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión, producir una determinada utilidad neta, producir un determinado flujo de caja, etcétera.
- **Objetivos de mercadotecnia:** este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia. Por ejemplo, si la empresa desea obtener al menos 10% de utilidad neta sobre ventas, entonces se debe establecer como objetivo una cantidad tanto en unidades como en valores que permitan obtener ese margen de utilidad. Por otra parte, si se espera una participación en el mercado de 5 % en unidades, deben cuadrarse los objetivos en unidades para que permitan llegar a ese porcentaje. Otros objetivos de mercadotecnia son: obtener un determinado volumen de ventas en unidades y valores, lograr un determinado porcentaje de crecimiento en relación con el año anterior, llegar a un determinado precio de venta promedio que sea aceptado por el mercado meta, lograr o incrementar la conciencia del consumidor respecto de la marca y ampliar en un determinado porcentaje los centros de distribución.

**5. Estrategias de mercadotecnia:** en esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadotecnia o “plan de juego”. Para ello, pueden especificarse los siguientes puntos:

- El *mercado meta* que se va a satisfacer.
- El *posicionamiento* que se va a utilizar.

- El producto o línea de productos con los que se van a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
- El precio que se va a cobrar por el producto y las implicaciones psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).
- Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo).

6. Tácticas de mercadotecnia: también llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. Se responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cuánto costará?

7. Programas financieros: en esta sección, conocida también como “ proyecto de estado de pérdidas y ganancias”, se anotan dos clases de información:

- El rubro de ingresos, que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta.
- El rubro correspondiente a gastos, que muestra los costos de producción, distribución física y de mercadotecnia, desglosados por categorías.

La “diferencia” (ingresos-egresos) es la utilidad proyectada.

8. Cronograma: en este apartado, que se conoce también como calendario, se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta: ¿cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas? Para ello, puede incluirse una tabla por semanas o meses en el que se indica con claridad cuándo debe realizarse cada actividad.

9. Monitoreo y control: en esta sección, llamada también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, en relación con la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos

y actividades planificadas en el *plan de mercadotecnia*. Esta última sección describe los controles para dar seguimiento a los avances.

En resumen, el contenido de un *plan de mercadotecnia* incluye al menos los siguientes puntos (que en general son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

- Resumen ejecutivo.
- Análisis de la situación de marketing.
- Análisis FODA-A.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Tácticas.
- Programas financieros o proyecto de estado de pérdidas y utilidades.
- Monitoreo y control.

El conocimiento de la estructura del plan de mercadotecnia y su aplicación conlleva a plantear las siguientes interrogantes:

- ¿Está el plan de mercadotecnia trabajando para usted?
- ¿Está su menú trabajando para usted o *contra usted*?

#### Consideraciones adicionales:

- La esencia de la mercadotecnia de servicios es el servicio mismo.
- La mezcla de la mercadotecnia considera:
  - Producto.
  - Precio.
  - Canales de distribución.
  - Comunicaciones integradas de mercadotecnia.
- En el negocio de servicios de alimentos, ninguno de estos elementos funciona si no hay... *calidad*.
- Una ejecución de “servicio superior” es fundamental para sostener el éxito iniciado por un concepto de “servicio innovador”.
- Un servicio de calidad innovador es con frecuencia más difícil de imitar que el concepto de servicio.
- La calidad de un servicio proviene de un liderazgo inspiracional, una cultura corporativa orientada hacia el cliente, un excelente diseño de servicio, el uso efectivo de información y tecnología,

y otros factores que se desarrollan gradualmente en la organización.

- La calidad del servicio es el fundamento de la mercadotecnia de servicios.
- El producto central que se vende es el desempeño.
- El desempeño es el producto, es lo que compran los clientes.
- Un buen servicio da la oportunidad de competir por clientes. Un fuerte desempeño del concepto de servicio da una fuerte competitividad, ganándose la confianza de los clientes y reforzando la marca, la publicidad, la venta y los precios.

#### **Elementos constitutivos de la imagen de un restaurante:**

**Calidad:** confianza en el restaurante y su cocina, debida a la adecuada presentación del servicio.

#### **Particularidades que se ofrecen:**

- Servicios.
- Ambientación.
- Carta.
- Ubicación.
- Atenciones especiales.

**Beneficios:** satisfacción real que ofrece a los comensales.

Todo lo anterior conforma la "identidad comercial" del restaurante (a través del nombre de la empresa, colores institucionales, filosofía de trabajo, imágenes, sonidos, logotipo y eslogan) y debe darse a conocer tanto a la clientela como al personal de la empresa, mediante una adecuada comunicación.

#### **Los factores que crean la atmósfera del negocio son:**

- Colores.
- Iluminación.
- Sonidos.
- Temperatura ambiental.
- Olores.
- Tipo de asistentes.
- Acabados.
- Tamaño del área.
- Apariencia y vestimenta de los meseros.
- Diseño del menú.
- Condiciones de salubridad.
- Diseño exterior.

- Edad y vestimenta de la clientela.
- Diseño de las mesas.
- Áreas verdes.

## EJERCICIOS DE RETROALIMENTACIÓN

1. Al identificar las cuatro consideraciones de la mezcla de mercadotecnia, comente cómo la utilizaría el administrador de un restaurante.
2. Explique la importancia de la segmentación de mercados, cómo se hace y qué le dice a la empresa restaurantera.
3. Explique cómo la investigación de mercados le habla a la empresa restaurantera respecto de las condiciones del mercado.
4. Mencione un ejemplo de entidad restaurantera con orientación a la mercadotecnia.
5. ¿Considera usted que el restaurante puede manipular el comportamiento de consumo de un comensal?
6. Dé un ejemplo sobre cómo coordinaría usted un plan de mercadotecnia en una entidad restaurantera.
7. En su opinión, ¿qué es lo que hace que un platillo tenga éxito?
8. ¿Qué se quiere decir al afirmar que un platillo es más que la suma de sus atributos físicos?
9. ¿Cuándo fue la última vez que consumió en un restaurante para celebrar un evento especial y qué recuerdo de calidad le quedó?
10. Visite un restaurante afamado y anote qué lo distingue de otros.
11. Comente la siguiente frase de Henry Ford: "Si le hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido."
12. Comente el siguiente caso:

Usted acaba de llegar a un destino de vacaciones. Las largas horas de viaje le despertaron el apetito. Frente al hotel, dos restaurantes que usted desconoce. Uno está repleto. El otro, vacío. ¿A cuál entraría? Si usted es como la mayoría de la gente, con seguridad elegiría el restaurante lleno. Al fin y al cabo, 50 comensales no pueden estar equivocados, ¿o sí? Al momento de tomar la decisión, un restaurante estaba lleno y el otro vacío; sin embargo, usted no se puso a analizar la calidad de cada uno (de hecho, carecía de información para hacerlo). El razonamiento se limitó a asociar calidad con cantidad de público: el que está lleno debe ser el mejor. Pero si usted hubiera llegado antes, el panorama habría sido distinto. Primero, llegó un grupo de diez suecos que jamás habían pisado la ciudad. El grupo eligió uno de los restaurantes al azar. Diez minutos después, llegó una familia. Desde luego, entró al que ya tenía comensales, y así sucesivamente, hasta usted. En definitiva, ahora un restaurante está colmado por un motivo que nada tiene que ver con su calidad. Desde luego, esto no significa que los comportamientos masivos sean siempre irracionales. Sin embargo, alcanza para alertarnos sobre los riesgos de orientarse por el "clima del mercado" a la hora de tomar decisiones.

# 3

## Características que deben considerarse para la elaboración del menú<sup>1</sup>

No es suficiente con tomar órdenes y servir comida.  
También se necesita la personalidad adecuada.  
Los clientes quieren más que simplemente ser alimentados.  
Quieren que se les trate bien.  
Los comensales quieren sentirse  
cómodos y relajados,  
a salvo de daños y enfermedades,  
importantes y apreciados.

El menú es el elemento medular de la combinación *producto-servicio*, que según Acerenza debe ser analizado en forma crítica, pero objetiva, con el fin de conocer los siguientes aspectos:

- ¿Se adecuan a la clientela actual?
- ¿Existe variedad en la carta?
- ¿Los platillos del menú son preparados y presentados siempre en la misma forma, o se producen variaciones en ellos?
- ¿El personal que presta el servicio prueba los distintos platillos y es diestro para presentarlos en la forma más atractiva al cliente?
- ¿La demanda por los distintos platillos ofrecidos en el menú es similar en todos los casos, o hay diferencias significativas?
- ¿Se llevan estadísticas para conocer los platillos más vendidos?
- ¿Con qué periodicidad se rota el menú y qué criterio se emplea para esta rotación?
- ¿Qué aspectos del menú pueden mejorarse?

<sup>1</sup> Jorge Ramallo, consultor de restaurante en Argentina: <<http://www.foodservicegroup.com.ar/>>.

Tal como se ha mencionado, el elemento fundamental por considerar sin duda es el comensal, ya que a partir de él podemos definir, sin temor a equivocarnos, la estructura del menú. Entonces debemos dedicarnos a conocer a nuestro cliente, sus gustos y preferencias, considerando algunas particularidades:

#### **Tipo de comensales:**

- Jóvenes: a modo de ejemplo, este tipo de cliente requerirá un menú de confección simple, rápido y económico.
- Ejecutivos: personas que comen principalmente al mediodía, buscan comida un poco más elaborada, están dispuestos a esperar un poco más y a pagar por un buen servicio.
- Personas mayores: la característica principal de este tipo de cliente es que tienen más tiempo, están dispuestos a pagar por una excelente comida y la valoran.
- Mujeres: este particular grupo tiende a buscar comida vistosa, muchas verduras, platos coloridos y baja en calorías.

La lista con seguridad es mucho más extensa, pero los mencionados bastan como ejemplo. El mensaje es: identifique al comensal de su establecimiento, de tal manera que pueda anticiparse a sus necesidades; genere un menú acorde con el gusto de su clientela.

**Ubicación.** Siempre suena la frase de que para que un restaurante funcione se requieren tres elementos: *ubicación, ubicación y ubicación*. Esta afirmación tiene una parte de verdad; por tanto, las características que debe tener el menú, dependiendo de la ubicación del restaurante, son:

**Ubicación geográfica:** los clientes tienden a generar una expectativa sobre lo que van a recibir. Por este motivo, si la ubicación geográfica nos lleva a imaginar que en ese establecimiento podremos consumir un plato en particular porque es tradicional de la zona, no debemos defraudar al cliente al no incluirlo en nuestra oferta.

**Ubicación topográfica:** debe tenerse en cuenta que no es lo mismo la oferta de un restaurante ubicado en el centro de la ciudad, que la de otro ubicado en un barrio de la periferia. Es más, tal vez el cliente incluso sea el mismo, pero cuando concurre al restaurante del centro buscará otro tipo de servicio, precio y oferta, que cuando está cerca de su propia casa, por ello la oferta debe adaptarse a las necesidades del cliente.

**Espacio físico y almacenes.** Otro aspecto importante es el espacio físico del local en cuanto a la capacidad de trabajo y almacenes. De acuerdo con estas características debemos plantear el desarrollo del menú, de tal manera que nos permita llevarlo a cabo. En este sentido, si el restaurante se ubica en un lugar alejado y con problemas de abastecimiento, debemos tener un espacio adecuado para manejar un nivel de stock suficiente para no detener el proceso productivo, o adecuar el menú a las materias primas que podamos conseguir con facilidad.

**Ambiente.** Cuando un cliente concurre a un restaurante genera una serie de expectativas respecto de lo que va a recibir. Si el menú que se le ofrece no mantiene cierta coherencia con el lugar, su ambiente o su decoración, estaremos defraudando esas expectativas.

**Margen.** Este es otro tema de particular importancia; como margen se entiende la diferencia entre el precio de venta y el costo de la materia prima. Este margen no es sinónimo de utilidad si no contiene lo necesario para hacer frente a los costos fijos más la utilidad. Como regla de oro debe respetarse la siguiente afirmación: "Sólo deben permanecer en la carta aquellos platillos de más amplio margen"; no obstante, pueden existir platillos "gancho", que aunque no sean rentables provocan la asistencia de comensales que acuden al restaurante en busca de ellos.

**Tipo de servicio.** Dependiendo del estilo de servicio que queramos brindar a nuestros clientes, también variará el menú, ya sea que queramos terminar el platillo en la mesa o los entrantes sean servidos en mesa buffet, o realizar un flameado, el menú necesariamente tendrá un contenido adecuado para cada circunstancia. El restaurantero es el encargado de seleccionar el modo y manera de servir la mesa. A continuación presentamos cuatro maneras sencillas para servir, dependiendo del ambiente de su reunión:<sup>2</sup>

**Emplatado:** es la manera más sencilla de todas, pues los alimentos se disponen desde la cocina de forma individual. Cuando se desea servir alimentos calientes, el plato puede ir cubierto con una campana. Tenga presente que siempre se sirve por el lado derecho.

**Servicio a la francesa:** es el más utilizado en las veladas caseras. El anfitrión ofrece la fuente al invitado (siempre por la izquierda) para que él mismo se sirva. Los alimentos deberán presentarse de una manera elegante, cuidando cada detalle.

**Servicio a la inglesa:** el anfitrión presenta al invitado (de nuevo por la izquierda) la fuente, y le sirve con ayuda de unas pinzas formadas por una cuchara y un tenedor. A no ser que algún invitado manifieste lo contrario, debe servirse a todos los invitados la misma cantidad.

<sup>2</sup> <[http://www.restaurantesdemexico.com.mx/8/Reportaje\\_Como\\_Servir\\_Correctamente\\_Una\\_Mesa.html](http://www.restaurantesdemexico.com.mx/8/Reportaje_Como_Servir_Correctamente_Una_Mesa.html)>.

**Servicio a la rusa:** si se dispone de espacio suficiente, puede optarse por este método. Los platos deberán almacenarse en una mesa auxiliar y el anfitrión distribuirá los alimentos en los platos. Se puede agilizar el servicio si se cuenta con una persona que lleve los platos a la mesa. En los restaurantes de alto nivel se utiliza el *gueridón*, un carro auxiliar que consta de una pequeña parrilla sobre la cual se colocan las fuentes para mantener el calor de los alimentos. El profesional va emplatando con ayuda de unas pinzas, a la vista del cliente.

**Número de cubiertos (capacidad de comensales).** No es lo mismo realizar un menú para una puesta de 40 cubiertos que para 400. Esto suena lógico, pero en ocasiones este aspecto tan importante es ignorado. Si contamos con capacidad para 400 personas en nuestro restaurante, el menú que confeccionemos deberá prever la elaboración de los platillos en volumen y velocidad.

**Horario de atención.** Muchos restaurantes tienen horario de atención tanto al mediodía como por la noche, en muchos casos, incluso los clientes del mediodía repiten en la noche; sin embargo, las necesidades de los mismos varían de un horario a otro, por ello es necesario tener un menú adecuado para cada horario, considerando las necesidades y expectativas de cada tipo de cliente.

**Equipamiento y utensilios.** Dependiendo del momento de estudio en que se encuentra el restaurante, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Si se trata del desarrollo de un negocio nuevo, el menú condicionará el equipamiento que deba adquirirse.
- Si se trata de la modificación de uno existente, el equipamiento condicionará el menú.

En otras palabras, no debe comprarse equipamiento ni utensilios innecesarios.

**Mano de obra.** Similar al concepto anterior, debe analizarse cuáles son las fortalezas en cuanto a la producción de los alimentos, aprovechando las virtudes del personal. Es decir, se debe asegurar en qué tipo de platillos se especializa nuestro personal de cocina y a partir de ello desarrollar el menú. También es una invitación para evaluar la necesidad de capacitación.

## PRINCIPALES INTERROGANTES SOBRE LA INGENIERÍA DEL MENÚ

Las preguntas que se responden con la ingeniería de menú son muchas, entre las principales se pueden mencionar:

- ¿Qué platillos se deben incluir y cuáles eliminar de la carta?
- En la carta nueva, ¿qué porcentaje de precios deben incrementarse o si el caso lo amerita, cuánto se debe reducir?
- ¿Cuáles de los platillos deben aumentarse de precio y cuáles no?
- ¿Cada cuándo se debe cambiar la carta?
- ¿Cuántos platos de las distintas gamas deben tenerse para no sobre-ofertar o subofertar?
- ¿Debemos bajar costos, aumentar la calidad o ambos?

## OTROS BENEFICIOS DE LA INGENIERÍA DEL MENÚ

Los requisitos necesarios en la ingeniería del menú para poder lograr el propósito pre establecido y, en consecuencia, entregar a los comensales lo que necesitan, son muchos. Los más importantes son:

- Refinamiento constante de las fórmulas o recetas tanto en la producción como en los datos ingresados a los sistemas de control.
- Conciencia sobre la importancia de la estandarización de los platillos y productos.
- Retroalimentación frecuente de la información proporcionada por los clientes.
- No esperar a que la competencia tome la iniciativa. Las necesidades son individuales y no siempre los motivos o acciones son aplicables a todos los negocios.
- Seguridad al momento de tomar decisiones tan importantes, como el eliminar o incluir productos, o cambiar los precios en la carta.

Detrás de la elaboración de un menú existe una serie de consideraciones de la mayor importancia, todas relacionadas entre sí, que impactarán sobre el formato y presentación definitiva de la carta o menú en un restaurante. En otras palabras, el menú es una herramienta dinámica y en constante movimiento. Entre otros factores se pueden considerar:<sup>3</sup>

- Paridad del menú con el tipo de restaurante y de servicio.
- Instalaciones con las que cuenta la cocina.
- Capacitación del personal.
- Disponibilidad de la materia prima.

<sup>3</sup>Noguera, <[http://www.nestleprofessional.com/mexico/es/Insights/Tendencias\\_de\\_la\\_industria/Pages/Ingenieria\\_menu.aspx](http://www.nestleprofessional.com/mexico/es/Insights/Tendencias_de_la_industria/Pages/Ingenieria_menu.aspx)>.

- Costo de la materia prima en relación con los precios de venta que se pretenden.
- Clientela a la cual se dirige el menú.
- Posibilidad de uso redundante de platillos y optimización del uso de mercancía.

Un aspecto que debe recordarse dentro de la ingeniería del menú es que existen tres tipos principales de menú:

**A la carta:** es un menú arreglado según el análisis de mercado, apreciando una variedad de platillos. Cada uno de los productos en el menú tiene un precio y es vendido por separado. A su vez, los platillos están agrupados según sus funciones gastronómicas y características, se preparan a petición del cliente y se necesita cierto tiempo para su elaboración.

**Plato del día (menú ejecutivo):** este tipo de menú en general tiene un solo precio y se prepara para determinado periodo y cierta cantidad de invitados. Dentro de sus características más importantes se encuentran: menú con pocas opciones, consta de entrada, plato principal, postre y bebida, y por lo general no se cobra servicio de mesa.

**Menú cíclico:** para los comedores se utiliza un menú cíclico, que es un listado de menús fijos para un ciclo de tiempo determinado. Son menús planificados por día de la semana, por comidas o en periodos preestablecidos. Una vez que el ciclo está completo, comienza de nuevo el primer platillo. Este tipo de menú se aplica por lo general en comedores industriales, fábricas, colegios y afines.<sup>4</sup>

Unilever Foodsolutions ofrece algunos consejos para el “armado de la carta” éstos son:

- Una carta demasiado pequeña puede parecer sobrecargada; para ello se sugiere dejar espacios en blanco.
- Una carta con muchas páginas puede llevar a la confusión en vez de ayudar.
- La carta debe tener la posibilidad de ser alterada para cualquier motivo operativo.
- La ubicación estratégica de los platillos puede permitir forzar la venta de aquellas preparaciones que son benéficas para la operación.
- No utilizar más de tres tipografías dentro de una misma carta.

<sup>4</sup>Consultar: <[http://www.unileverfs.com.ar/tendencias\\_novedades/tendencias\\_actuales/diseo\\_de\\_menu/tipos\\_de\\_menu](http://www.unileverfs.com.ar/tendencias_novedades/tendencias_actuales/diseo_de_menu/tipos_de_menu)>.

Una vez determinadas las variables anteriores debe recurrirse al diseño físico de la carta. En palabras simples, es tiempo de colocar nombres de platillos sobre una hoja de papel, para ello, deben considerarse diversos elementos, como:

- Tamaño de la carta, es decir, el espacio físico con el que contamos para incluir platillos.
- Calidad del papel o superficie sobre la cual plasmaremos la información.
- Tipo y tamaño de letra que emplearemos para la presentación y descripción de los platillos.
- Largo del texto descriptivo, así como el grado de detalle de las descripciones.
- En su caso, los dos puntos anteriores también aplican para las traducciones incluidas en la carta, pero el idioma que debe utilizarse primero es el español.
- Fotografías, que deben ser lo más fieles a los platillos que salen de la cocina.

En el mundo occidental existe cierto convencionalismo en cuanto a la forma de presentar los platillos, casi siempre por tipo (sopas, ensaladas, carnes, etc.) y por su orden en el transcurso de la comida. En este punto, hay que decidir cuántas secciones tendrá la carta, número de platillos, orden en que se presentarán (alfabético, por precios, frío, caliente), lo cual será determinado por las preferencias de los mercados.

No está prohibido experimentar y tratar de romper paradigmas, pero siempre hay que ser cuidadosos y no pensar en lo que al propietario le gusta, sino en lo que les agrada a los clientes. Es en el conocimiento de estos gustos donde reside la verdadera habilidad de quienes diseñan menús.

En cuanto al número de platillos que puede incluir, debe recordarse que al tener demasiados platillos, existe la posibilidad de crear algunas dificultades, como:

- Lectura de la carta más larga, lo que conlleva una decisión más complicada y tal vez confusa.
- Instalaciones más complejas.
- Mise en place más complicada.
- Personal, tanto de comedor como de cocina, más experimentado.
- Cambios en la carta más complicados y, por tanto, costosos.

Por otro lado, el no tener suficientes platillos puede hacer que la carta sea aburrida.

Denia y coautores<sup>5</sup> indican que la terminación e impresión de la carta, después de estudiarla, estará a cargo de la imprenta o el departamento asignado. Según el tipo de clientela puede hacerse en varios idiomas, en beneficio de ésta. En términos generales debe incluir los siguientes datos:

- Logotipo de la casa.
- Nombre del restaurante, dirección y teléfonos.
- Indicaciones sobre si se trata de desayuno o comida.
- Relación de platos agrupados por especies o afinidades, y con clara separación entre los diferentes grupos.
- Precios del cubierto por persona.

En resumen, la carta es el primer elemento de intercomunicación entre el objetivo-cliente (comprar o consumir) y el objetivo-establecimiento restaurantero (vender y que vuelva); esta relación tiene una representación física que puede ser positiva o negativa. Por tanto, al confeccionar la carta habrá que tener en cuenta una serie de especificaciones, como: tamaño de la carta, fácil lectura, papel adecuado, diseño, distintos dibujos o fotografías que muestren el producto por ofertar (establecimiento y comida) y, sobre todo, el contenido.

## NORMAS PARA LA CONFECCIÓN DE UNA CARTA

1. La diversidad de platillos por ofertar, debe ir en correspondencia lógica con la capacidad del comedor y el índice general de trabajo del establecimiento.
2. La carta no debe ser estática, y debe renovarse en poco tiempo. Es conveniente ajustarla a la temporada.
3. En la carta se harán constar todas aquellas circunstancias que pudieran afectar a un platillo determinado, por ejemplo: "Para dos personas."
4. Según la temporada, precios por persona.
5. Debe figurar la especificación de servicios e impuestos incluidos, o de no ser así, hacerlo constar.
6. Debe disponerse de una carta de vinos, la cual se deberá confeccionar también con un orden esquemático, es decir, agrupando los vinos por diferentes tipos; del mismo modo se puede disponer de otras cartas, por ejemplo de postres o sobremesa (café, licores y cigarros).

<sup>5</sup> Ildefonso Denia Valera *et al.*, *Manual de servicio de restaurante-bar*, Limusa-Noriega, México, 2008.

7. Incluya siempre un "Menú infantil" independiente del menú para adultos.

8. Considere la utilización de pizarrones, para promover sobre todo platos de temporada o sugerencias del chef.

## ERRORES EN LA CONFECCIÓN DE LA CARTA O MENÚ

- Tamaño demasiado pequeño.
- Tamaño grande, se maneja con dificultad.
- Tamaño de la letra demasiado pequeño para leerlo con comodidad, en especial para personas mayores o si la luz es tenue.
- La carta no contiene copia descriptiva, es decir, no indica cómo está preparado cada elemento.
- Todos los elementos del menú se tratan igual, de forma que ninguno resalta a la vista, nada es excitante o especial. Es fundamental colocar los elementos más rentables en las mejores posiciones de la carta. Lo que el cliente ve al principio y al final es lo que permanece más tiempo en su mente; el primer punto de atención del menú es el centro de la carta, por donde el cliente pasa la mirada tres veces. Luego se dirige a la esquina superior derecha, donde observa dos veces, los elementos más rentables deben presentarse en estos lugares.
- Elementos del menú desordenados. La carta debe presentarse de forma que siga el orden en que se sirven los platillos en una comida.
- Omisión de los elementos más rentables del menú.
- No incluir los platillos del día, los cuales están pensados como elementos rentables que deben tener un punto de atención en la carta (véase fig. 3.1).
- La carta de sugerencias tapa u obstaculiza los platillos del menú principal.

## EJERCICIOS DE RETROALIMENTACIÓN

1. Establezca la relación existente entre los objetivos de mercadotecnia de la organización y los deseos del comensal.
2. Determine la relación existente entre los objetivos financieros y los objetivos de mercadotecnia de la organización.
3. Establezca la relación existente entre los objetivos de producción con los objetivos financieros y de mercadotecnia de la organización.
4. En su opinión, ¿qué papel deben jugar las habilidades de ventas del personal de servicio de comedor y qué relación puede existir con una adecuada ingeniería del menú?

## ..... Antojitos .....

### Enchiladas de Puebla \$ 44.00

Enchiladas rojas, rellenas con carne de res, cebolla y queso.  
Se coronan con lechuga, tomate y queso. Se sirven con arroz.

### Enchiladas suizas \$ 46.00

Igual que las anteriores pero gratinadas.

### Tacos de carne \$ 44.00

Rellenos de carne de res, queso, lechuga y to-

### Zona fuerte (platos rentables)

Se sirven con arroz.

### Tacos y enchiladas. Dos en cada orden \$

Se sirven con frijoles.

### El magnífico \$ 65.00

Los favoritos del sur de la frontera: enchiladas, tamales, tacos,  
tostadas, frijoles y arroz.

## ..... Postres .....

### Flan

Un flan flameado

azúcar y miel. \$ 9.00  
helado. \$ 13.00

### Zona débil (platos no rentables)

### Títtanos fritos

Títtanos Foster, se sirven con helado y licor \$ 15.00

### El Presidente

Helado de café, espolvoreado con coco rallado, cubierto con kahlúa. \$ 15.00

### Acapulco Royal

Helado, mango y salsa de frambuesa. \$ 18.00

## ..... Especiales del día .....

### Lunes

### Huevos con chorizo

Omelet hecho con salchichas seleccionadas, cebolla, setas,  
pimiento verde y queso. \$ 40.00

### Martes

### Mole verde

Con pollo. \$ 42.00

### Miércoles

### Bistec a la mexicana

Tiernos trozos de carne sazonada a la mexicana. \$ 42.00

### Jueves

### Pipián

El orgullo de Puebla. Pollo cocinado en pipián. \$ 42.00

### Viernes

### Carne tampiqueña

Arrachera con arroz, frijoles, enchilada, guacamole y  
tortillas calientes. \$ 81.00

### Tortas .....

Luis  
ándwich de carne asada. \$ 35.00

### Evita:

- Amontonamiento
- Expresiones
- Incomprendibles
- Vocabulario

### Mexibúrguer

chile jalapeño en el pan de masa agria. \$ 34.00  
se sirve con una ensalada de calabacitas.

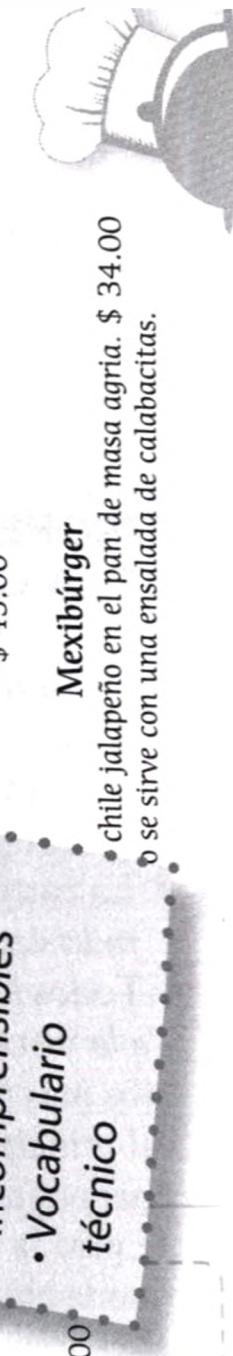


Figura 3.1. Zonas débil y fuerte en una carta.

5. Comente las siguientes 12 opiniones de la calidad del servicio y atención al cliente:<sup>6</sup>

- El servicio no es patentable: si tiene éxito la competencia nos lo copiará de inmediato.
- En el servicio no hay stock: no se almacena, lo que no se consume hoy ya no se cobra.
- El servicio es intangible: no se puede probar con antelación, ni juzgar antes de probarlo, incluso a nivel mental.
- El servicio es individual: cada persona que lo usa quiere ser tratada con sus detalles, su nombre y apellido, que se le reconozca.
- El servicio es un todo o nada: el comensal, o sale satisfecho o insatisfecho. Aquí "el bastante" no sirve para retener al cliente.
- El control de calidad lo hace el cliente: cuando usa el producto no hay controladores en la cadena de montaje, ésta no existe.
- Es difícil de comunicar: como no se toca, al ser intangible puede crear distintas expectativas con igual mensaje.
- El servicio tiene diversos momentos de la verdad: cada persona que atienda al cliente puede conseguir retenerlo o perderlo.
- La calidad la crea el hombre en su atención y servicio al cliente: el resto de elementos del producto no tendrán fuerza si en el momento de la verdad no le satisface sus necesidades.
- El entorno influye: el clima, la decoración, el ambiente, el resto de los clientes.
- El estado de la persona-cliente también influye en su grado de exigencia.
- Es heterogéneo: la calidad del servicio y la atención al cliente es un traje a la medida en la mayoría de los casos.

6. Emita su opinión en relación con lo planteado por el profesor Jorge M. Ramallo:<sup>7</sup>

En los últimos años me ha tocado en suerte, el participar activamente en el lanzamiento de un par de magníficos proyectos empresariales restauranteros en la zona norte de la ciudad, a raíz de lo cual puedo emitir mi opinión, después de haber vivido, en orden sucesivo, los ambiciosos proyectos, la euforia desmedida en la proyección de las enormes ganancias que iban a dejar, su construcción, su modificación, el armado y compra del equipamiento (sobreestimado por supuesto), el montaje de la operación pensando en no sé cuántos clientes futuros, la apertura y, por supuesto, la desilusión. Ninguno de estos proyectos llegó a cumplir las expectativas deseadas, siguen adelante sin tener claro adónde van. Desde mi humilde opinión, son proyectos, en síntesis, que muy difícilmente lleguen siquiera a recuperar la inversión inicial.

Han adolecido de errores desde el inicio, errores que pese al enorme profesionalismo de parte de algunos de los encargados de dirigirlos, no pueden ser corregidos, sino sólo realizando correcciones de base, con las necesarias reinversiones.

<sup>6</sup> Domínguez, Blanca. Cómo dirigir con éxito un restaurante en los 90's. Limusa-Noriega, México, 1997.

<sup>7</sup> Adaptación del artículo "Gastronomía y los parques temáticos", tomado de: <[http://www.gestionrestaurante.com/legir\\_article.php?article=356](http://www.gestionrestaurante.com/legir_article.php?article=356)>.

En mis clases, debo, naturalmente exponer ante mis alumnos el método de planificación, determinación de objetivos y desarrollo de actividades propias de un director de una empresa de servicios moderna. En estas clases los alumnos, noveles pretendientes a directores, deben lograr comprender y analizar los diversos componentes que en teoría concluirán con el desarrollo exitoso de un proyecto determinado, capacitándolos también para una gestión de excelencia al frente de las más diversas ofertas dentro de la industria de la hospitalidad.

Para el mejor entendimiento y aplicación práctica de estos principios recurro normalmente a la realización de trabajos prácticos donde pueda evaluar un modelo desde su idea hasta el momento previo a la puesta en marcha. Pues bien, y volviendo al tema que nos ocupa, estas mencionadas empresas, difícilmente competirían, si debiera evaluar sus proyectos.

De acuerdo a lo vivido en los meses que me tocó parte de la responsabilidad de la conducción de los mismos, creo poder identificar varios problemas en el desarrollo del negocio gastronómico, problemas claramente identificables que pueden ser evitados al desarrollar proyectos gastronómicos de mucha menor envergadura.

Por tanto, considero que una rápida visión sobre ellos ayudará a prevenir los mismos.

En la planeación de la oferta no se tuvo en cuenta el objetivo hacia el cual se dirigían, ya que inicialmente los estudios siempre dieron como resultado que sería del tipo ABC1, o al menos así lo esperaban; cuando la experiencia, no indicaba bajo ningún aspecto que esto pudiera resultar de esa forma debido a que ese público nunca se masifica. Este tipo de cliente, el que puebla los restaurantes de moda, busca ante todo ser visto en los mismos lugares que el resto de los llamados notables del ambiente social.

De ninguna manera el público al que nos referimos, el que forma parte del 80 % de los clientes que asisten diariamente a los restaurantes de moda, y repito de ninguna manera este tipo de cliente admitirá, aunque los medios económicos se lo permitan, el pago de una entrada para ir a comer, por ejemplo, o pretender compartir discos y juegos electrónicos con un restaurante de categoría internacional. Error de posicionamiento importantísimo. Aunque nunca se concretó existieron proyectos iniciales para instalar un restaurante para 400 personas a un promedio alto en uno de los casos.

La distribución y señalización propia de los puntos de venta de comida, hacía que los visitantes ignoraran los restaurantes porque, visualmente no poseían un atractivo que hiciera que los visitantes sintieran curiosidad al menos de ingresar a las espectaculares decoraciones realizadas en los locales. En sí mismo, los restaurantes y toda el área gastronómica de ninguna forma estaban integrados al área de diversiones siendo que, en mi humilde manera de ver, los restaurantes especialmente deberían formar parte de los entretenimientos.

Otro aspecto a destacar, es la rigidez con que se manejó la oferta gastronómica, sin averiguar por anticipado cuáles eran las verdaderas necesidades del visitante e imponiendo un producto que no siempre era el adecuado. La oferta gastronómica no puede estar en manos de un chef que no posea una visión comercial, salvo que se integren de una manera efectiva a identificar la variabilidad de la demanda en un mercado sumamente cambiante. En definitiva, se

desconoció, al menos inicialmente, las necesidades y el grado de satisfacción de los clientes.

No hubo una adecuada planificación del marketing, no se realizó un debido análisis de mercado, de su mercado. Cómo están posicionados con respecto al resto de los restaurantes del mercado, ¿cuál es la imagen dentro del grupo objeto al cual se dirigen?

Condujimos nuestros negocios en muchos casos a ciegas, elevando peligrosamente el riesgo.

De los distintos tipos de clientes existentes en el mercado nosotros atendíamos esencialmente familias, gente de paso y grupos. Todos con una característica necesidad en común, la de una atención ágil. Los negocios como fueron planteados originalmente estaban orientados a un tipo de servicio que tendía a ser lento. Nunca se tuvo en cuenta, ya que no existió planificación del marketing, cuáles eran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los negocios.

En uno de estos proyectos, hablábamos desde el inicio de prestar servicio con calidad, sin embargo, se contrató personal sumamente joven y poco preparado para atender una demanda terriblemente fluctuante que requería de una experiencia y pericia propias de profesionales del gremio y no de jóvenes sin ninguna experiencia laboral previa. (Quiero aclarar particularmente este punto ya que en el último proyecto que trabajé se actuó en forma práctica intentando atraer personal con alguna experiencia.)

En otro aspecto, se sobredimensionó el área del local, tanto en el salón como en la cocina, originando luego la reducción intempestiva ante los magros resultados obtenidos, que logró desmotivar una y otra vez a todo el personal, ya que constantemente se vivía pensando si mañana tocaba ser despedido.

Otro error que merece ser destacado fue la increíblemente sobredimensionada estructura administrativa que contribuyó solamente a crear un costo fijo desproporcionado sobre la facturación bruta de todos los puntos de venta. Esta estructura solamente se hubiera justificado si el volumen del negocio lo hubiera requerido al aumentar los puntos de venta.

Y naturalmente, pese a los arquitectos, la mayoría de los diseños de los locales destinados a la explotación gastronómica, carecían de practicidad, por lo general no tenían depósitos, las cocinas habían sido pensadas para dejar espacio al salón, las extracciones a veces cumplían con su cometido, no se tomaron en cuenta los circuitos de circulación, etc. En ambos casos, el personal especializado en gastronomía fue contratado posteriormente al desarrollo arquitectónico.

En resumen, se cometieron errores que pudieron haberse evitado tales como:

- Contratación de personal inexperto.
- Descuido al costear el menú.
- Errónea fijación de precios de venta.
- Excesiva estructura administrativa.
- Sobredimensionamiento en la estructura de personal.
- Falta de atractivo para el cliente del restaurante.
- Falta de acciones de marketing para lograr el posicionamiento.
- Falta de elasticidad en la oferta gastronómica.



# Área de producción y la ingeniería del menú

No espere que el restaurante arroje utilidades por sí mismo,  
recuerde que no estamos produciendo refrescos  
ni fabricamos tornillos

El comensal quiere que se le atienda bien y  
tras ello hay toda una estructura organizacional

El sistema de planeación del menú relaciona íntimamente los objetivos de mercadotecnia con los objetivos de producción, los cuales se resumen como sigue: para seleccionar un artículo que conformará el cuadro básico de alimentos que satisfaga las expectativas del comensal, y que resulte rentable para el negocio, se requiere elaborar un programa de compras eligiendo y organizando aquellos productos que cumplan al mismo tiempo con las especificaciones mínimas de calidad y se ajusten al presupuesto de compras. La planeación del menú identificará y determinará las porciones por servir, los ingredientes que se deben comprar, la calidad y cantidad sobre los que debe basarse quien compre. La planeación del menú contribuye de forma importante en la imagen proyectada del restaurante. El concepto de restaurante que se maneje influirá de manera directa en la planeación del menú.

## LAS COMPRAS<sup>1</sup>

Las estadísticas del gremio señalan que del total de platillos presentados en el menú, las ventas se concentran sólo entre ocho y 10 platillos ofertados,

<sup>1</sup> Para un complemento y comprensión de la función de compras y de toda el área de producción se recomienda la lectura de *Control de costos de alimentos y bebidas I*, de Alfredo Youshimatz Nava, Trillas, México, 2006.

así que la prudencia financiera indica que un elevado ahorro en costos se refleja sin duda en las compras que en realidad sean requeridas. Mediante un minucioso análisis se logrará detectar cuáles son dichos productos y entonces concentrar todos los esfuerzos en su adquisición, control, costeo y fijación de precios de venta. El estudio de los ingredientes que componen cada platillo indicará cuál debe ser el stock mínimo en almacén que no afecte la venta, y el máximo de inventarios que no signifique una sobreinversión en almacenamiento.

Por otra parte, la calidad de los productos merece una consideración especial a la hora de fijar la estrategia de compra de los ingredientes; los comensales no vacilarán en desembolsar una cantidad ligeramente mayor a su capacidad de pago si detectan el compromiso del establecimiento en la adquisición de insumos de calidad en los platillos adquiridos. En la medida que se cumpla y mantenga con esta norma, la fidelidad del cliente estará garantizada para el restaurante, el comensal reconoce productos de calidad y estará consciente de pagar por ella.

La apariencia de los ingredientes desempeña un papel preponderante como factor de juicio del comensal; se ha estimado que 75 % de la aceptación de un platillo por parte de quien lo consume se genera con el estímulo provocado en su presentación visual. Está comprobado que la presentación al momento final del consumo en mesa o el empaque más atractivo de alimentos para llevar, incrementa las ventas de forma considerable y por tanto las utilidades. El uso de guarniciones higiénicas y atractivas a la vista, incrementa en forma positiva la decisión de consumo; no es de extrañar que en manuales de servicio de algunos restaurantes exitosos, el olfato, el efecto visual y el auditivo (presentación crujiente) de lo ofertado, sea un requisito en el momento de la verdad. Cuidar estos aspectos mantiene atentos a los asistentes a nuestro negocio.

La función de compras representa el primer paso para lograr lo anterior; si no se cumple con ciertas especificaciones los productos no cumplirán el cometido deseado, por tanto, el propósito del área de compras radica en “obtener la mercancía de mejor calidad, de acuerdo con las especificaciones<sup>2</sup> establecidas por cada restaurante, al precio más bajo posible, en el tiempo requerido y con la presentación deseada”. La importancia de las compras en relación con la ingeniería del menú, estriba en que el menú determina la política de compras y por tanto, canaliza el destino de los productos adquiridos sobre una amplia y variable gama de productos disponibles en el mercado. Es por ello

<sup>2</sup> Las especificaciones de compras son la descripción por escrito de los artículos que se desean utilizar en la elaboración de un determinado platillo en términos de calidad, tamaño, peso y/o cantidad deseada para un artículo determinado. Sus ventajas exigen de quien la prepara que piense con cuidado y anote con exactitud cuáles son los requisitos de sus productos, así como no dar cabida a dudas en los proveedores respecto de los que están cotizando, disminuyendo los malentendidos entre el restaurante y el proveedor. Además, para aquellos artículos que se adquieren con frecuencia, ahorran tiempo sin repetir su producción; por otra parte, permite que la recepción compare los insumos recibidos con la descripción escrita de la calidad y cantidad requerida.

que para muchos, el área de compras es el primer factor decisivo en el esquema del menú, ya que los alimentos adquiridos deben ser comprados al mejor precio, calidad, cantidad, plazo de entrega, ofertas sobre compras, descuentos y rebajas, condiciones de pago, presentación y otros aspectos derivados de la cotización y orden de compra, siempre bajo la premisa de que mientras más conocimientos tenga el restaurantero, mejor comprador será.

Como consecuencia, los pasos iniciales serán:

- Conocer su menú.
- Conocer a su comensal.
- Mantener un conocimiento continuo del uso de los productos que se adquieran.
- Preguntarse: ¿qué comprar?, ¿por qué comprar? y ¿cuánto pagar por ello?
- Conocer de la calidad de los alimentos que hay que adquirir.
- Estar actualizado sobre los métodos de producción de alimentos.
- Conocer los procedimientos de compra (saber cómo comprar).
- Ponderar la importancia de llevar registros (cotizaciones, órdenes de compra, etc.).
- Conocer a sus proveedores y regular las relaciones que se tengan con él.
- Planear el menú, no comprar por impulso.
- Estar atento a los planes del menú y sobre las existencias necesarias para elaborarlo (saber lo que se necesita).
- Adquirir y utilizar instrumentos de prueba para verificar las mercancías compradas.
- Estar al día en cuanto a la información del mercado, procesamiento y empaque de alimentos.

Al seguir estos principios el negocio podrá cumplir su parte en el mantenimiento del costo y la calidad de los platillos ofrecidos en el menú asegurando la oportunidad en la recepción de la mercancía y de un lote adecuado de compra.

## INOCUIDAD ALIMENTARIA

El término "inocuidad" se refiere a la incapacidad para hacer daño, y cuando hablamos de inocuidad en los alimentos, nos referimos entonces a que éstos deben cumplir ciertas normas para no causar daño alguno en sus consumidores; es decir, la exigencia de que los alimentos que adquirimos y consumimos no contengan elementos patógenos como virus, bacterias, hongos y otros componentes que puedan afectar nuestra salud.

Por tanto, la inocuidad de los alimentos es un factor determinante en la

producción y comercio de éstos. Involucra a varias personas a lo largo de la cadena alimentaria y servicios oficiales de control de alimentos, hasta llegar al consumidor final, como son: productores primarios, manipuladores de alimentos, elaboradores y comerciantes.

Los servicios oficiales de control de alimentos desempeñan una función fundamental para garantizar que los alimentos sean inocuos y aptos para el consumo humano. Asimismo, inciden en la organización y las actividades de otras partes interesadas. Dicha función radica sobre todo en analizar el marco de un sistema nacional de control de alimentos, en donde se describen y examinan los diferentes tipos de estructuras organizativas existentes de los servicios oficiales de control de los alimentos. Luego se estudia la manera de mejorar la gestión y la eficacia de dichos servicios, y al final se examinan algunas cuestiones específicas relacionadas con los servicios de control de los alimentos de los países en desarrollo.

## **Elementos de un sistema nacional de control de alimentos**

Aunque los componentes y prioridades de los sistemas de control de los alimentos varían de un país a otro, la mayor parte de esos sistemas incluyen:

**Legislación y reglamentación alimentaria.** En la medida de lo posible, las leyes alimentarias no sólo contienen las facultades y prescripciones jurídicas necesarias para garantizar la inocuidad de los alimentos, sino que también permiten a las autoridades competentes elaborar enfoques preventivos a lo largo de toda la cadena alimentaria. Para un mejor funcionamiento, éstas deben adaptarse al contexto nacional con la información disponible, los conceptos y requisitos que respondan tanto a las necesidades nacionales como a las obligaciones internacionales y las demandas de los socios comerciales.

**Gestión del control de alimentos.** Además, el control de alimentos requiere de una coordinación de políticas y operaciones a nivel nacional que incluye el establecimiento de una función de liderazgo y estructuras administrativas, con responsabilidades bien definidas respecto de cuestiones tales como:

- La formulación y aplicación de una estrategia nacional integrada para el control de alimentos.
- La dirección de un programa nacional de control de alimentos.
- La obtención de fondos y la asignación de recursos.
- El establecimiento de normas y reglamentos.

- La participación en actividades internacionales relacionadas con el control de alimentos.
- La formulación de procedimientos de respuesta en casos de emergencia.
- La realización de análisis de riesgos, etcétera.

**Servicios de inspección.** Si bien todos los participantes en la producción, elaboración y comercio, a lo largo de la cadena alimentaria, comparten la responsabilidad del suministro de alimentos inocuos, compete a los servicios oficiales de control velar por el cumplimiento de la legislación en materia de inocuidad de los alimentos mediante la inspección, las instalaciones y los procesos, para evitar de esa manera el comercio de alimentos nocivos.

El inspector de alimentos es quien mantiene un contacto directo con la industria de alimentos, el comercio y, a menudo, con el público. Debe ser una persona calificada, entrenada y certificada por las autoridades para realizar esta función; tiene la facultad de retirar alimentos que sean nocivos y aplicar sanciones para que, más tarde, la parte responsable adopte un enfoque preventivo, estableciendo y realizando controles basados en el análisis de peligros y de puntos críticos de control (APPCC), en la medida que la capacidad, la experiencia y los recursos lo permitan. Por ello, los inspectores de alimentos fomentan la aplicación del APPCC y realizan auditorías basadas en los riesgos.

Las responsabilidades de los servicios oficiales de control de alimentos incluyen también la inspección, muestreo y certificación de alimentos para controlar las importaciones y exportaciones, sobre todo en las primeras.

## RED DE INOCUIDAD EN MÉXICO

En México, la evaluación de riesgos es un tema prioritario en el que con frecuencia se están analizando las leyes regulatorias con el fin de optimizar y ofrecer siempre productos de excelente calidad a la población. Siempre se tiene como prioridad el cumplir con las obligaciones bajo el acuerdo de la Organización Mundial del Comercio sobre la Aplicación de las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, que contribuyen, sobre todo en el contexto internacional, con las actividades del Codex Alimentarius. México es sede del Comité del Codex sobre frutas y hortalizas frescas; sin embargo, ahora se está tratando el tema sobre residuos de medicamentos veterinarios en los alimentos, que servirá para complementar lo que hasta hoy día se ha trabajado.

Asimismo, el país está empeñado en aprovechar las oportunidades que le brinda el amplio mercado de las exportaciones para fortalecer el ingreso de divisas requerido por sus programas de desarrollo y disponer, al mismo tiempo, de una gran variedad de alimentos sanos para sus programas de seguridad alimentaria.

La FAO (Food and Agriculture Organization) cuenta con un intenso programa de fortalecimiento de la capacidad en el área de inocuidad y calidad de los alimentos, desarrollado por la Dirección de Alimentación y Nutrición, en colaboración con diversas organizaciones y entidades nacionales e internacionales, que incluye:

- I. Asesoramiento normativo sobre temas específicos.
- II. Revisión y actualización de la legislación alimentaria.
- III. Armonización de los reglamentos y normas alimentarias con el Codex y otros instrumentos normativos internacionales.
- IV. Capacitación de personal técnico y directivo en diversas disciplinas relacionadas con la inocuidad de los alimentos, incluyendo la participación en los trabajos del Codex.
- V. Desarrollo de manuales e instrumentos de capacitación.
- VI. Apoyo para la realización de estudios en el campo.

Este programa se conforma de talleres y seminarios, realizados con la colaboración de instituciones nacionales que tengan experiencia en el campo de la inocuidad de alimentos, como la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas. Algunos temas de proyectos que se están llevando a cabo ahora son:

- Mejoramiento de los sistemas de control de los alimentos.
- Fortalecimiento de los comités nacionales del Codex.
- Aplicación del análisis de riesgos.
- Evaluación de riesgos microbiológicos en alimentos.
- Inocuidad y calidad de frutas frescas y hortalizas.
- Prevención y control de micotoxinas en alimentos, como la preventión de ocratoxinas en café.

En todas estas actividades se promueve el intercambio de experiencias y conocimientos entre personal proveniente del sector gubernamental, privado, universidades y centros tecnológicos, así como de la sociedad civil, por ejemplo los grupos organizados de consumidores.

La inocuidad de alimentos basada en el análisis de riesgos, es una actividad que requiere de grupos multidisciplinados motivados, interesados en compartir conocimientos y experiencias con un fin común: facilitar a la población alimentos sanos.

**Cuadro básico de alimentos:** En cuanto a los datos que debe contener el cuadro básico de alimentos y bebidas, por lo general, debe contar con:

- Número del artículo.
- Nombre del artículo.
- Localización física del producto.
- Descripción del artículo.
- Presentación (caja, lata, etc.).
- Peso o tamaño (medida de presentación).
- Unidad (pieza, kilogramo, litro, etc.).

## LOS PROVEEDORES

Aunque el proveedor de un negocio restaurantero nunca podrá sustituir los conocimientos relativos a la compra de mercancía, sí debe reconocerse que él es un experto en su ramo y por tanto, considerar su opinión; también es necesario que el propietario del establecimiento se cuestione sobre las siguientes interrogantes:

1. ¿Se selecciona al proveedor adecuado para la adquisición de cada producto que conforma el cuadro básico de alimentos y bebidas?
2. ¿Se mantiene al proveedor en competencia?, ¿sabe que no es el único que puede ofrecer productos para nuestro cuadro básico de alimentos y bebidas?
3. ¿Se educa al proveedor de acuerdo con las normas y políticas de compras del negocio?
4. ¿El proveedor en realidad se ha comprometido a servir a nuestra organización?
5. ¿Tiene el proveedor un interés genuino en el éxito de nuestras operaciones restauranteras?
6. ¿El proveedor aprende nuestra filosofía de ventas?
7. ¿Visitamos y examinamos las instalaciones de nuestro proveedor?
8. ¿Examinamos la calidad de los productos que adquirimos del proveedor?
9. ¿Conocemos los procesos de nuestro proveedor?
10. ¿Nuestro proveedor nos proporciona informes del mercado?
11. ¿Mantiene nuestro proveedor una ética de negocios? (Conservar a los proveedores honestos.)
12. ¿Mostramos a la vez al proveedor nuestra ética de compra?<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Las políticas de compras son actitudes que regirán –o directrices a seguir– para poder lograr el objetivo deseado. Por ello es necesario regularlas: visitar continuamente las instalaciones de los proveedores, efectuar compras a proveedores reconocidos por su seriedad y responsabilidad, mantener con ellos un trato exclusivamente comercial, no aceptar obsequios, salvo que la alta gerencia lo autorice.

## EL COSTO

En la gastronomía, la unidad de costeo por excelencia es el platillo, mismo que se ve reflejado en la receta de cada uno de ellos. Además, hay ocasiones en que existe una unidad de costeo intermedia, cuando la unidad forma parte de otra unidad de costeo, que será el platillo final. La palabra costo se refiere a la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo, lo anterior expresa los factores técnicos e intelectuales de la producción o elaboración de un bien. La producción requiere de un conjunto de factores integrales, que son:

- Cierta clase de materiales.
- Un número de horas de trabajo-hombre, remunerables.
- El equipo y espacio adecuados, en los cuales se lleva a cabo la producción.<sup>4</sup>

En términos generales, se denomina costo al importe económico que representa la fabricación o producción de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio. Conociendo el costo de un producto o servicio es posible determinar el precio de venta al público de dicho producto o servicio, ya que el precio de venta al público es la suma del costo más la utilidad. En términos coloquiales, el costo es el “valor de algo”, y en el caso del sector restaurantero es el valor de producción de un determinado platillo.

Los principales apartados que tiene el costo de un producto son los siguientes:

- Precio de la materia prima.
- Precio de la mano de obra directa empleada en su producción.
- Precio de la mano de obra indirecta empleada en la organización y funcionamiento de la empresa.
- Costo de amortización de maquinaria y edificios.

### Costo total

Los conceptos anteriores son conocidos como los “elementos del costo”, y son aplicados en la contabilidad de costos industriales. En el área de alimentos sólo se considera el precio de la materia prima (ingredientes) en la función del costeo de recetas. Por tanto, el proceso de costeo sólo implica el conocido

<sup>4</sup>Cristóbal del Río González, *Costos para administradores y dirigentes*, ECAFSA, México, 1997.

“costo de ventas”; es decir, únicamente incluye los ingredientes que integran un determinado platillo, para que luego se determine la utilidad bruta o margen de operación. Los gastos de operación (como gastos de venta o administrativos) no se incluyen en el costeo de las recetas, ya que a la postre influirán en la obtención de la utilidad de operación.

Existen diversas clasificaciones de costos según su función, entre otras:

**Costo potencial:** es la resultante de aplicar el costo total de los productos vendidos al importe de la venta. Muestra el porcentaje total que debería obtenerse en estricto apego a las recetas.

**Costo de venta:** inventario inicial más compras netas menos inventario final.

**Costos fijos:** aquellos que se efectúan permanente e independientemente de las ventas, se venda o no (por ejemplo: el importe de la renta del local, contrato de mantenimiento, etc.).

**Costos variables:** aquellos que se realizan siempre en función de las ventas; es decir, a más ventas, mayores costos variables o viceversa (como ejemplo: valor de la compra de ingredientes, comisiones a vendedores, publicidad, promoción, salarios del área de venta, etc.).

**Par stock:** cantidad necesaria de un producto que debe tenerse a la mano para prevenir y no quedar sin algún elemento del menú, utilizando como referencia las ventas del periodo anterior o proyecciones de ventas del próximo periodo.

**Costo total:** el importe de las erogaciones totales implicadas en la compra de ingredientes durante un periodo.

**Costo unitario:** el costo total entre el número de platillos elaborados y vendidos.

Es importante recordar que el éxito en la fijación de precios de venta radica sobre todo en mantener controles efectivos en costo y calidad de los alimentos adquiridos; el ciclo se conforma del saber comprar, almacenar, preparar y vender, por tanto, la secuencia operativa será:

1. Presentación del menú.
2. Creación del recetario correspondiente de acuerdo con el menú planeado.
3. Cotización y obtención de precios de compra de alimentos y bebidas por utilizar como ingredientes.
4. Costeo de recetas.
5. Fijación del precio de venta, de manera que el precio de venta que aparece en el menú incluya el costo de venta, los gastos de operación y la utilidad deseada.

6. Información de precios de la competencia.
7. Cada administrador utiliza un criterio distinto para costear.
8. Conciencia de que lo que el cliente paga es lo justo, y que el propietario tiene derecho a recibir una justa recompensa.
9. La esencia del control de costos es saber dónde está lo que se tiene, es decir, todo aquello que representa una inversión (en materia prima, mano de obra y cargos indirectos).
10. El 85 % de los problemas en los costos de alimentos y bebidas ocurren en materia prima, la nómina y el efectivo; el restante 15 % ocurre en otras actividades de operación.
11. El sistema de control de costos está integrado por políticas de personal así como objetivos y procedimientos del sistema.
12. La organización de un control de costos debe ser apropiada a la estructura particular de operación de cada restaurante.
13. El control de costos no debe valer más de lo que se perdería sin él.
14. Estar consciente que la función de costos existe y no puede olvidarse.
15. Es necesario analizar y verificar con frecuencia el menú para determinar si cada uno de los platillos es rentable.
16. Los platillos poco rentables deben anularse, a no ser que existan buenas razones para mantenerlos en el menú.
17. El flujo del dinero se inicia con el capital inicial disponible en efectivo invertido en la compra de alimentos, que al ser elaborados son vendidos arrojando una cantidad superior. El monto del incremento que retorna al restaurante debe ir en relación con los objetivos previamente planeados, arrojando una utilidad suficiente que garantice la continuidad del negocio.

La ficha de costo de cada platillo, con los datos fidedignos de lo que cuesta cada ingrediente es una primera etapa que incluye sólo el costo de la mercadería, pero hay otros costos que influyen en la formación de precios. En gastronomía se habla mucho de “costos ocultos”, porque en todo proceso se cometen errores o imprecisiones, o se generan situaciones que elevan los costos generales, y aunque los ocultos son más difíciles de cuantificar, no deben ser dejados de lado: por ejemplo, la reposición de vajilla, la ropa de trabajo del personal o los gastos de lavandería. Es imprescindible que el promedio de estos gastos esté calculado dentro de los costos fijos.

También hay que considerar que por falta de prolijidad en el manejo, se cometen errores en los pedidos: el jefe de cocina o el chef suelen pedir de más, “por si las dudas”. Así, aunque puedan conseguirse mejores precios, también se incrementan los costos financieros por inmovilización del dinero, mantenimiento de stock, gastos de energía y personal, y aun por pérdida de mercadería.

Un problema inverso, pero muy común en estas épocas de crisis, es pedir de menos. Esto implica adquirir la mercadería faltante a último momento, a precios superiores. En el mejor de los casos, se pierde una oportunidad de venta, pero en el peor, un cliente. ¿Cuánto vale perder un cliente hoy por no tener mercancía, sólo por no haber armado bien un sistema de compras? El sistema de compras puede armarse cuando se tiene la receta, se sabe exactamente qué y cuánto pedir, y se llevan estadísticas de movimiento de los platillos, lo que permite predecir el movimiento futuro. Para determinar bien el precio, hay que trabajar con estadísticas de movimiento, pronósticos de ventas y compras estandarizadas, porque si el proveedor entrega un día un lomo de 2.5 kg; otro día de 2.7, y otro de 1.9, la estandarización pierde su utilidad. Este tipo de situaciones deberían preverse desde el comienzo, evitando armar menús con insumos que pueden llegar a no estar disponibles y utilizando ingredientes que puedan conseguirse con facilidad.

## Otros costos

Ramallo señala también que, llegados a esta etapa, surge la pregunta: ¿cómo se le suma al platillo el costo de la luz, el personal o los impuestos?, ¿cuál es el costo del agua que se utiliza para cocinar, lavar, limpiar? Hay al menos dos teorías. Una, un tanto imprecisa, es que el cálculo se hace de acuerdo con el tiempo de mano de obra asignado a cada plato; otra dice que la asignación de los costos generales de operación depende del costo de cada plato. Dicho de otra manera, un plato de mayor costo soporta mayores costos fijos, algo así como un porcentaje proporcional del costo fijo total. El famoso "multiplicar por tres" tradicional, significaba que el costo de la materia prima no superaba 33%, en épocas de estabilidad. Pero en períodos de distorsión como el actual, cuando los valores de las materias primas se disparan en forma desigual y los costos operativos de los negocios crecen de una manera importante, ese 33% automático ya no funciona. Hoy día es más difícil dar un número de referencia, pero dependiendo del tipo de negocio, ese costo se ubica entre 35 y 45 %, lo que disminuye de forma considerable los márgenes. ¿Cómo se llega entonces ahora a ese coeficiente?

Hay que partir de un listado de todos los gastos y costos existentes de un determinado periodo para saber en qué y cuánto se está gastando, un análisis más profundo y exhaustivo que el informe del contador. Los interminables gastos de un restaurante (impuestos, teléfono, cargas sociales, publicidad, etc.) terminan siendo, en volumen, más importantes que la materia prima, y al cliente hay que cobrarle incluso la cuenta telefónica; de otro modo, la paga la utilidad.

## ALMACÉN

El costo de los inventarios está relacionado con la capacidad ociosa de la producción, por tanto es necesario saber que existen principios generales para el abastecimiento, éstos son:<sup>5</sup>

- Conocer el momento de entradas y salidas de mercancía del almacén.
- Conocer las normas de conservación.
- Conocer los principios básicos de higiene y sanidad.
- Dominar la mejor funcionalidad en cuanto a la distribución de equipos para agilizar la localización de productos.
- Definir el mejor momento para las requisiciones en cuanto a la preparación de mercancías para su despacho.
- Conocer el tipo de información para el control de cada grupo de inventarios y valorización de requisiciones.
- Conocer el método de valuación de inventarios que se aplicará.
- Conocer el máximo y mínimo de existencias, consumo normal de un periodo y lo que se requiere de inventario final.
- Dominar el tratamiento de información y su adecuada distribución

El almacén también participa en el costo, ya que:

- Valúa de forma adecuada las mercancías que recibe y después desecha a los centros de consumo.
- Mantiene ordenados y limpios los locales para evitar recursos falsos que alteren las cifras que se presentan como inventarios en los estados financieros.
- Valora la capacidad y costo del almacenamiento.

## DIRECCIÓN GENERAL

Influye en la determinación del costo al fijar los precios de venta, afectando el porcentaje sobre las ventas.

También afecta la promoción que efectúe para alcanzar un volumen de ventas pronosticado.

<sup>5</sup>Adolfo Scheel Mayenberger, *Control de costos de alimentos y bebidas*, Universidad Externado de Colombia, Colombia, 1989.

## Gerencia de alimentos y bebidas

Es la que mayor influencia tiene sobre el costo: supervisar, por conducto del chef y jefe de cantina y bar, que no se desperdicie materia prima en la elaboración de los productos, no se arrojen a la basura partes utilizables (siempre bajo los principios éticos, de higiene y la normatividad correspondiente), que las porciones servidas sean las indicadas en los recetarios y que aquellos productos que se adquieran se elaboren en el establecimiento (como embutidos, pan, etc.) si se puede y si el ahorro es significativo y la calidad igual o superior a los productos surtidos por algún proveedor.

### Determinación del cuadro básico de alimentos y bebidas

Para la determinación del cuadro básico de alimentos y bebidas es necesaria la participación de las siguientes personas:

- Gerente de alimentos y bebidas: emite opinión.
- Chef ejecutivo: prevé las cantidades que necesita de acuerdo con su experiencia.
- Gerente de compras: sugiere el lote de compras más económico, precio y tiempo de recepción del producto.
- Jefe de almacén: opina sobre el espacio que ocupan las mercancías y su conservación en las mejores condiciones.
- Director o gerente general: autoriza el cuadro básico de alimentos y bebidas.

## ROTACIÓN DE INVENTARIOS

La rotación de inventarios representa el número de veces que el negocio debe reabastecer su mercancía en almacén en un determinado periodo.

$$\text{Razón financiera} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

Por ejemplo, si el inventario al inicio de un periodo es de \$ 400 000 y al final del mismo asciende a \$ 500 000, la suma es de \$ 900 000, entre dos se ob-

tiene que el promedio es de \$450000. Sustituyendo en la razón financiera se tiene que:

$$\frac{\text{Costo de ventas: } 900\,000}{\text{Inventario promedio: } 450\,000} = 2$$

La rotación de inventarios es de dos veces.

Por tanto, se tiene que la empresa restaurantera ha tenido que reabastecer sus inventarios dos veces en un determinado periodo (por ejemplo un mes).

Por otra parte, si se desea saber cada cuánto tiempo se reabastece el almacén, la razón financiera será:

$$\frac{\text{Días promedio del mes: } 30.5}{\text{Rotación de inventarios: } 2} = 15.25$$

El resultado indica que cada 15.25 días el restaurantero requiere reabastecer su almacén durante el mes analizado.

Rotación ideal: alimentos (sólo almacén), de 1 a 4 veces (mínimo) en un periodo; bebidas (sólo almacén), de 1 a 1.5 veces (mínimo) en un periodo.

Porcentaje de costos: la razón financiera para la obtención del porcentaje de costos es:

$$\frac{\text{Costo en pesos}}{\text{Importe de las ventas}} \times 100$$

A pesar que existen parámetros preestablecidos para la industria, es necesario que cada establecimiento determine sus propios porcentajes; sin embargo, si se desea acudir a los promedios, éstos son los siguientes:

- Alimentos: 30 a 35 %
- Bebidas: 25 a 30 %
- Combinados: 29.5 a 34.5 %
- Costo de nómina: 30 a 35 %
- Costos y gastos fijos
- Costos y gastos variables

En todo caso, la ingeniería del menú siempre será propiciada por los gustos y deseos del comensal; se diseña con los platillos que él desea consumir y pagar, por tanto, no debe provocar expectación sobre qué platillos especiales incluir; muchos fracasos al momento de diseñar un menú provienen de una mala decisión del propietario o del administrador en el sentido de incluir

artículos acordes con sus propios deseos o gustos a cambio de invertir dinero en almacenes, nómina e inversión en activo fijo y gastos generales, por productos que no se venderán. Podrán existir platillos con un alto grado de popularidad sobre los que se ha fundamentado la reputación del establecimiento, un plato en el cual se proporcionan mayores porciones o insumos caros y de baja calidad, que incrementan su costo sacrificando utilidades, todo por mantenerlo en la carta. Si el deseo de mantener ese artículo en el menú es muy fuerte, entonces cuando menos procure no presentarlo de manera que llame la atención del comensal; en lugar de ello, colóquelo donde las leyes de la óptica señalan que no provocará su adquisición.

## EJERCICIOS DE RETROALIMENTACIÓN

1. ¿Qué entiende por "cadena de valor"?
2. Mencione al menos tres informes que se generen en el área de costos en un restaurante.
3. Investigue la teoría de las ventajas competitivas de Michael Porter.
4. ¿Qué es la logística y qué aplicación práctica genera en un restaurante?
5. Mencione al menos tres actividades del área de producción en un restaurante.
6. Investigue cuáles son los elementos del costo.
7. Mencione dos métodos para la valuación de inventarios.
8. Investigue en qué consiste el método de producción Toyota.



## Diseño del menú

La ingeniería del menú debe garantizar la satisfacción total de los comensales respaldando el valor de su dinero. Debe contemplar el estatus social del comensal, el cuidado de su salud y la rentabilidad del negocio.

El menú de un restaurante es la presentación que refleja y exhibe los productos del establecimiento, es la primera presentación que se hace respecto de lo que está ofreciendo, y puede transformarse en una excelente herramienta de mercadotecnia si es bien utilizada. Como se ha enfatizado, en la ingeniería del menú debe considerarse en primer término el conocimiento del comensal y ponderar además los siguientes aspectos:

**Conocimiento de las operaciones:** la planeación del menú debe enfocarse en la operación actual, evaluar los conocimientos y habilidades del personal, considerar el equipamiento, el espacio disponible, la cantidad de asientos y mesas, y la rotación de los clientes.

**Todos los factores influyen:** el éxito del restaurante depende de una adecuada planeación del menú, éste es resultado de un minucioso estudio de mercadotecnia y es una de las mayores influencias en el ciclo operativo. Es un indicativo de si las operaciones van en relación con el producto que se desea obtener.

**Mayor ganancia:** los menús con un desarrollo pobre por lo general afectan en forma negativa tanto la producción como el servicio, por ello se dice que el éxito de un menú bien planeado tiene relación directa con las ganancias.

## FUNCIONES BÁSICAS DEL MENÚ<sup>1</sup>

Dichas funciones son:

1. Promover la venta de los productos presentados o que constituyen la especialidad de la casa.
2. Integrarse al paquete total del diseño y decoración que caracteriza al restaurante, lo cual aumenta el deseo de la experiencia gastronómica del comensal.
3. Lograr el deseo del comensal de regresar al establecimiento una y otra vez, para compartir la deliciosa, higiénica y saludable comida que se expende en el restaurante.

La carta del restaurante es uno de los instrumentos de mercadotecnia más importantes dentro del negocio gastronómico, ya que es la pieza a través de la cual el cliente ya nos ha elegido, y por tanto de ella seleccionará qué va a consumir. El menú es el órgano de comunicación entre el restaurante y el comensal, por ello debe promover un encuentro entre las preferencias o gustos del cliente y la oferta del negocio. El tipo de carta del establecimiento depende de la lógica del negocio, ya que no es lo mismo desarrollar un menú para un restaurante que ofrece platos altamente estandarizados y tiene una expectativa de alta rotación que puede generar mayor rentabilidad, que diseñar una pieza para un restaurante gourmet cuya expectativa de rentabilidad está dada no por el volumen de ventas en términos cuantitativos sino cualitativos. Además, la carta es un elemento donde se asienta la identidad de la propuesta gastronómica, tanto por su diseño gráfico y orden interno como por su redacción y presentación.

## EL ORDEN INTERNO DE LA CARTA

El orden de la carta, dependiendo del tipo de restaurante, responde a los pasos del menú que se ofrecen en el establecimiento. Es importante para la claridad del comensal que el orden responda a un código general: entradas; platos principales (y sus subdivisiones de acuerdo con el producto principal: pastas; carnes blancas; carnes rojas); guarniciones y postres. Las bebidas se emplazan en general al final de los platillos.

En determinados casos, se incluyen apartados especiales que deben figurar en la primera página: “los platos del día” o las “sugerencias del chef”. Al ser

<sup>1</sup> Tomado de: <[http://www.unileverfs.com.ar/tendencias\\_novedades/tendencias\\_actuales/diseo\\_de\\_menu](http://www.unileverfs.com.ar/tendencias_novedades/tendencias_actuales/diseo_de_menu)>.

el menú un medio de venta, es importante apoyarse en las pautas más utilizadas por el diseño editorial para organizar la paginación de la carta: las páginas impares y el extremo superior derecho son los lugares donde la vista se apoya de forma natural en primer término. Por ello, se recomienda que esos espacios sean aprovechados para promover los platos que dejan un mayor margen de ganancia, aquellos que el cliente no debe dejar de ver.

## EL DISEÑO DE LA CARTA

Algunos elementos que deben considerarse al momento de encargar el diseño de la carta son la tipografía, el formato y papel que se utilizará, así como la combinación equilibrada de texto e imágenes. El tamaño debe ser acorde al tamaño de las mesas, para que no resulten incómodas ni provoquen accidentes. Cartas con formato de tríptico, desplegables, son ideales para lugares con mesas chicas, y cartas con formato díptico son ideales para las mesas más grandes. La tipografía debe garantizar la legibilidad, tanto por tamaño como por fuente. La iluminación con que se contará al momento de la lectura es otro de los factores que hay que tener en cuenta para diseñar la carta, ya que un diseño extraordinario puede fallar si no se desarrolla tomando en cuenta esta variable. Como pauta general lo recomendable es siempre un fondo claro con letras oscuras. Las letras cursivas, difíciles de entender, por más que tengan estilo y reflejen la personalidad del restaurante, deben evitarse si obstaculizan una lectura rápida.

La elección del papel para la carta es importante no sólo por una cuestión de imagen, sino también por razones de higiene y logística. Materiales lavables para los exteriores; interiores que no sean demasiado porosos como para absorber grasas, ni demasiado débiles como para deteriorarse muy rápido son aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta. Otro de los temas importantes es considerar si la carta estará compuesta por elementos separables o será en un solo cuerpo.

Las primeras permiten remplazar internamente algunas de sus partes sin que haya que desecharla por completo ante una modificación en la oferta de productos o los precios; implican una inversión inicial mayor a las segundas, pero a largo plazo puede amortizarse mejor la inversión. Es importante considerar que las cartas se deterioran, y por ello debe controlarse siempre el stock, e ir desechando aquellas copias del menú que por estar en mal estado influirán de forma negativa en la percepción del cliente.

## LA REDACCIÓN DE LA CARTA

Para reflejar la identidad del emprendimiento gastronómico a través de la carta no alcanza con los elementos de diseño gráfico, es importante que los textos del menú la expresen. Muchas son las variantes que pueden tomar los textos descriptivos de los platillos, ya que dependerá del tipo de propuesta. Los textos, las palabras, son capaces de despertar imágenes, evocar sabores, aromas y texturas e incluso recuerdos. Si se juega con estos elementos de manera adecuada, puede construirse un mundo en la mente del cliente que se reflejará en un mejor y mayor consumo.

Una de las cuestiones que deben tenerse en cuenta cuando se utilizan textos descriptivos es la veracidad. Si se describen denominaciones de origen, variedades específicas de productos, métodos de cocción determinados, etc., lo que se sirva en la mesa deberá respetar estrictamente esta descripción. Lo mismo ocurre con la utilización de imágenes ilustrativas: deben reflejar con verosimilitud lo que luego se llevará a la mesa.

Se recomienda que el diseño de la carta sea el último elemento que se desarrolle cuando se planifica una estrategia integral de marketing y comunicación (que incluya el nombre, el concepto de marca, carteles, decoración, ambientación, página web), ya que en ella debe cristalizarse y sintetizarse todo lo anterior.

Muchos restaurantes evalúan cierta medición de la popularidad de sus platillos; sin embargo, el resultado termina, la mayoría de las veces, en una solución determinante: eliminar algunos platillos del menú. Gracias en parte al trabajo de los mercadólogos, hoy se sabe que la colocación adecuada de un platillo dentro del menú logrará aumentar su visibilidad y por tanto, el impacto ante los ojos del comensal. Esto, sin embargo, deberá combinarse con elementos como el tipo de letra, el uso de recuadros, la aplicación de diversos iconos y, claro, asignando al platillo el precio adecuado.

Existen herramientas que pueden ayudar no sólo a medir la rentabilidad de un platillo, sino a predeterminarla; estas herramientas forzarán a definir cuáles de las acciones ya mencionadas serán las adecuadas para lograr la óptima exposición de un platillo dentro del menú o para justificar su eliminación.

Un menú requerirá de diversos ajustes a lo largo de la vida del establecimiento para adecuarse tanto a los cambios en los gustos de nuestra clientela y otros cambios en el entorno externo (como los económicos), pero también a variedades internas que respondan a las necesidades y posibilidades del establecimiento. Con frecuencia se tiende a simplificar la importancia de la redacción del menú lo cual se reduce a:

- Copiar menús conseguidos de la competencia.
- Darle la responsabilidad al chef de realizarlo.

- Elegir los platillos que más nos gustan.
- Elegir los platillos que sabemos hacer.

Por desgracia, esta forma de elaboración tiene muy poco de profesional y termina redundando en errores que con seguridad nos llevarán al fracaso. El menú es la columna vertebral de la empresa; es el plan de producción de nuestro restaurante y por lo mismo debería ser considerado como algo importante. El criterio que debe prevalecer como guía es el concepto de la gerencia estratégica, es decir, planificar de acuerdo con un objetivo, elaborar la estrategia y proceder en consecuencia. Se debe partir de objetivos claros y sabiendo hacia dónde vamos, a qué tipo de cliente nos dirigimos, en qué somos fuertes y el nivel de costos de materia prima que podemos mantener. A partir de esto podremos definir con claridad cuál es la opción conveniente para el desarrollo del menú. En los casos antes mencionados los errores son consecuencia de esta falta de previsión, ya que:

- Copiar menús: si bien es bueno investigar a la competencia y verificar qué está vendiendo, no siempre lo que requiere el público de otro restaurante es lo que solicita el nuestro.
- Darle la responsabilidad al chef: aunque se trata de una persona idónea en el armado de platillos, no siempre pasa lo mismo con la elaboración del menú y no siempre tienen conocimientos de costos y marketing. Aun así, deben participar en conjunto con la dirección en el armado.
- Elegir los platillos que más nos gustan o los que mejor sabemos hacer: es frecuente escuchar a los dueños de restaurantes decir que saben hacer muy bien tal o cual platillo, que invitan a sus amigos a sus casas a que prueben las delicias que hacen, o también del conocimiento de algunos platillos que provienen de su familia. Nuestros gustos no siempre coincidirán con los de los demás. Si confeccionamos el menú a nuestro gusto, no siempre vamos a tener éxito con los clientes.
- Es necesario mantener la imagen, calidad y autenticidad dentro de la industria de los restaurantes para que los comensales coadyuvén con la mejor publicidad: el reconocimiento de boca en boca.

## NORMAS PARA LA CONFECCIÓN DE UNA CARTA<sup>2</sup>

Denia, Guerrero, Jiménez y Ballesteros ofrecen un interesante estudio relativo a las normas para la confección de una carta; ellos sugieren el siguiente

<sup>2</sup> Denia Valera et al., *Manual de servicio de restaurante-hotel*, Limusa-Noriega, México, 2008, p. 116.

esquema general que debe seguirse para confeccionar de forma correcta una carta:

- La diversidad de platillos por ofertar deberá estar en lógica correspondencia con la capacidad del comedor y el índice general de trabajo del establecimiento.
- La carta no debe ser estática, y debe renovarse en poco tiempo (en general cada tres meses). Se sugiere utilizar las temporadas.
- En la carta se harán constar todas aquellas circunstancias que pudieran afectar a un plato determinado; por ejemplo: especificaciones "para dos personas", platillos que sólo se elaboran previo encargo o que requieren más tiempo de lo normal para su elaboración.
- En la carta deberá figurar la especificación de servicios e impuestos incluidos, o en caso de no ser así, también se hará constar.
- Debe disponerse de una carta de vinos, la cual se debe confeccionar con un orden esquemático, es decir, agrupando los vinos por tipos diferentes.
- Del mismo modo se puede disponer de otras cartas como: de postres, de sobremesa (café, licores y cigarros).

## Las sugerencias

Las sugerencias son las ofertas que se hacen a la clientela de algunos platillos que no figuran en la carta. Se recomienda utilizarlas, ya que de esta manera puede trabajarse con géneros que sean de difícil adquisición, de precio muy alto o variable, o de temporada corta; en definitiva, permitirá aprovechar mejor los productos y su oferta. Estas sugerencias servirán también para que no se produzcan sensaciones de rutina en la carta ordinaria del establecimiento.

## Ortografía

Se deben considerar las normas básicas que se refieren a la ortografía de los enunciados y denominaciones de platos; por ejemplo: iniciar el nombre del plato siempre con mayúsculas así como las denominaciones referentes a nombres de personas, países, regiones, etc., por ejemplo: Sopa de verduras estilo...

Sólo se emplea el plural cuando son varias las piezas que componen una ración. Ejemplo: Escalopines al limón; Carne de res en salsa verde.

La expresión "a la" sólo debe emplearse cuando sea indispensable. Ejemplo: Pato a la naranja.

Las denominaciones o nombres de platos de origen extranjero deben escribirse tal como se emplea en sus respectivos idiomas. Ejemplo: Roast-beef.

## Componentes e ingredientes del menú

- Primer grupo: Entradas.
- Segundo grupo: Pastas, arroces, huevos, legumbres y verduras.
- Tercer grupo: Mariscos y pescados.
- Cuarto grupo: Carnes, aves y caza.<sup>3</sup>

## EL AMBIENTE Y SU EFECTO SOBRE LA INGENIERÍA DEL MENÚ

El restaurante es el reflejo de la imagen de su propietario, por tanto, al diseñar un restaurante debe tomarse en cuenta el sentido del ambiente y el impacto que éste causará sobre los empleados y los comensales; los elementos intangibles, es decir, aquellos elementos que no deben o pueden tocarse, como accesorios, iluminación, equipos, el color y la decoración, en general desempeñan un papel preponderante en el ambiente físico y no físico. La creación del ambiente debe ser una acción deliberada y no fortuita, e incluir cualquier aspecto que influya en la realización y la comunicación del servicio.

La imagen que se pueda formar el comensal sobre el restaurante se verá influida por infinidad de factores, como la mezcla de mercado, servicios, campañas publicitarias o promocionales, relaciones públicas y las evidencias físicas.

Los atributos físicos pueden ser exteriores o interiores. Los exteriores son aquellos que transmiten impresiones de solidez, permanencia, conservación y progreso del negocio. En cuanto a los interiores, éstos establecen la personalidad del negocio y crean impresiones e imagen del restaurante.

En cuanto a la atmósfera del restaurante, se puede definir como "el diseño consciente del espacio que influye en los comensales", y se resume en términos de vista, sonido, tacto y color. En la ingeniería del menú, la manipulación ética de estos sentidos resume la comercialización visual que tiene mucho que ver con la creación y la venta del producto restaurantero. Así que siempre que se encuentre un comensal en las instalaciones del negocio y tenga en su poder la oferta de platillos, deben perseguirse y lograrse ambas metas (creación y venta del producto restaurantero).

<sup>3</sup>Para un estudio más profundo se recomienda la lectura de Denia Valera, op. cit.

El comensal debe percibir muchas sensaciones agradables alrededor de la mesa: colores, aromas y sabores, entre otras. El restaurantero debe saber armonizar todo estos detalles estéticos. Nicolás Curtí, físico y cocinero, afirma:

Sabemos más de la temperatura en el centro del Sol que de la temperatura en el centro de un soufflé... y esto hasta cierto punto es una vergüenza, porque la buena alimentación forma parte de nuestra salud y de la felicidad del hombre en la Tierra. Gran importancia debe tener el salón comedor, pues el entorno influye y dice sobre la categoría. Y todo debe estar en consonancia, la cocina y la comida en ella preparada.

La decoración del salón se debe relacionar con el nombre o el tipo del establecimiento. Qué bello es un salón resplandeciente, con su decoración de obras de arte, sus velas, su excelente vajilla y cristalería, paredes con colores que recreen una atmósfera de confort. Después de la primera impresión que ofrece el ambiente y la decoración del comedor, llegan los vinos con sus variados matices de color. El color es la base de la excitación gastronómica y del apetito. Apetece el color fresco de las verduras, el rosa de la carne, el blanco en los pescados.

**El matiz:** también llamado “tono” o “croma” se obtiene mezclando los colores primario y secundario que están a los lados. Nos permite diferenciar un color de otro.

**La luminosidad:** también llamada “valor”, es la intensidad lumínica de un color (claridad/oscuridad). Es la mayor o menor cercanía al blanco o al negro de un color determinado.

El color en la ingeniería del menú debe responder a los siguientes factores:

- Psicológicos.
- Culturales.
- Sociales.
- Económicos.
- Nivel intelectual.
- Gusto de la comunidad.
- Localización del restaurante.
- Clima.

En este sentido, debe recordarse que el color influye sobre el espíritu y el cuerpo, sobre el carácter y el ánimo, sobre los actos de la vida y el temperamento, es decir, en el comportamiento del comensal.

## EFFECTO DEL COLOR EN LA INGENIERÍA DEL MENÚ

**Negro:** estiliza y acerca a las personas, puede implementarse en negocios restauranteros formales, pues su efecto en la rentabilidad se deriva de comensales con características de elegancia, estatus y madurez.

**Rojo:** refleja movilidad, vitalidad, actividad y pasión. Se puede implementar en el menú de negocios restauranteros especializados, pues su efecto en la rentabilidad se deriva de un aumento del apetito provocando un incremento en ventas. Tiene como característica el incremento en la tensión muscular, activa la respiración, estimula la presión arterial y atrae la atención.

**Naranja:** refleja entusiasmo, actúa como estimulante. Es recomendado en recuadros del menú para resaltar un platillo rentable, pues destaca la presentación de platillos ofertados. En cuanto a la liquidez del negocio, incrementa el flujo de ventas en efectivo y, por ende, su rentabilidad.

**Verde:** produce reposo y calma, sugiere paz y tranquilidad, esperanza y libertad, símbolo de la naturaleza. Se puede implementar en la ingeniería del menú en restaurantes con características alternativas (ecológicos, naturistas, etc.), así como en restaurantes de carácter informal. Promueve gustos alternativos e innovación culinaria.

**Azul:** invita a la relajación, serenidad, frialdad, emociones profundas y expresa delicadeza. Se puede aplicar en la ingeniería del menú en la oferta de platillos especializados. En general se contempla en la presentación de platillos con un elevado costo de producción.

**Café:** ambiente relajado, cálido y acogedor. En general representa familiaridad y acercamiento entre el establecimiento y el comensal. Fomenta la integración grupal, por lo que es muy utilizado en el segmento de cafeterías. En la ingeniería del menú promueve la popularidad de platillos incrementando las ventas y la rentabilidad.

En cuanto al orden en la preferencia de los colores, en el primer plano del gusto colectivo se encuentran el azul, rojo y verde (las mujeres sitúan el rojo en primer lugar y los hombres al azul), y en cuanto al segundo plano en el gusto colectivo se ubican: el amarillo, naranja y violeta.

¿Oigo un color? ¿A qué sabe el color azul, el rojo, etc.? Esto es posible y es ocasionado por una rara enfermedad que literalmente cruza los sentidos llamada *síntesis*.<sup>4</sup> Esta es una explicación del porqué la mayoría de los res-

<sup>4</sup>Síntesis: junta y sensación. Es en retórica, estilística y en neurología la mezcla de impresiones de sentidos diferentes. Un síntetico puede, por ejemplo, oír colores, ver sonidos y percibir sensaciones gustativas al tocar un objeto con una textura determinada. La síntesis es un efecto común de algunas drogas psicodélicas, como LSD o mescalina. Los colores tienen formas, sonidos, texturas y sabores, según la manera en que se pre-

taurantes y lugares donde se expende comida están pintados de color naranja, amarillo y verde. Porque el cerebro asocia el color con la comida, la cual tiene sus orígenes en nuestros ancestros, que asociaban el color amarillo, naranja y rojo con las frutas ya maduras listas para consumirse.

El organismo necesita más de 40 nutrientes para mantenerse sano. Como ningún alimento los contiene todos a la vez, la solución está en comer varios, para que cada uno aporte su calidad nutritiva concreta. Según los nutrientes que contiene cada alimento y la función que desarrollan en el organismo se forman varios grupos; así lo establece la Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación (SEDCA),<sup>5</sup> mediante un recurso didáctico cada vez más extendido, como es la rueda de los alimentos, promovida en España desde las décadas de 1970 y 1980 a través del programa EDALNU del Ministerio de Sanidad. Desde entonces, las recomendaciones alimentarias han cambiado, y esto ha obligado a actualizar el contenido de la rueda. Este recurso didáctico enseña a los niños a comprender la importancia de comer de todo, ya que en una sola imagen, en varios colores, se reflejan los diferentes grupos de alimentos y las funciones que desempeña cada uno de ellos:

- Energética, en amarillo: alimentos ricos en grasas e hidratos de carbono.
- Plástica o estructural, en rojo: alimentos ricos en proteínas.
- Reguladora, en verde: alimentos ricos en vitaminas y minerales.

Además de estos colores, los profesionales de la alimentación utilizan también el color azul para diferenciar los lácteos de otros alimentos proteicos y el marrón claro para los farináceos.

## Propiedades de los colores

En el cuadro 5.1 se resume el simbolismo y el efecto psicológico o acción terapéutica de los colores, tanto positivos, como negativos. El restaurantero decidirá su aplicación de acuerdo con los objetivos de rentabilidad deseados.

---

senten y bajo qué circunstancias se perciban. Lo mismo sucede con la música y los sonidos en general, y con el tacto, el olfato, aunque no siempre y a la vez. El único denominador común que tienen los sinestésicos es que los números (básicamente los primarios) no los pueden concebir si no es en una escala de colores, de manera tal que el 0 es blanco, el 1 negro, el 2 blanco, el 3 celeste, el 4 marrón, el 5 anaranjado, el 6 amarillo, el 7 azul, el 8 rojo piel escaldada, el 9 púrpura, el 10 negro, el 11 gris intenso y el 12 color plata.

<sup>5</sup> Consultado en: <[http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/infancia\\_y\\_adolescencia/2007/03/26/161127.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/infancia_y_adolescencia/2007/03/26/161127.php)>.

**Cuadro 5.1.** Propiedades de los colores.

<b>Color</b>	<b>Significado</b>	<b>Su uso aporta</b>	<b>El exceso produce</b>
Blanco	Pureza, inocencia, optimismo.	Purifica la mente en los más altos niveles.	
Lavanda	Equilibrio.	Ayuda a la curación espiritual.	Cansancio y desorientación.
Plata y gris	Paz, tenacidad, estabilidad.	Quita dolencias y enfermedades. Inspira la creatividad. Simboliza el éxito.	
Amarillo	Inteligencia, aliento, tibieza, precaución, innovación.	Ayuda a la estimulación mental. Aclara una mente confusa.	Produce agotamiento. Genera demasiada actividad mental.
Oro	Fortaleza.	Fortalece el cuerpo y el espíritu.	Demasiado fuerte para muchas personas.
Naranja	Energía.	Tiene un agradable efecto de tibieza. Aumenta la inmunidad y la potencia.	Aumenta la ansiedad.
Rojo	Energía, vitalidad, poder, fuerza, apasionamiento, valor, agresividad, impulso.	Se utiliza para intensificar el metabolismo del cuerpo con efervescencia y apasionamiento. Ayuda a superar la depresión.	Aumento de ansiedad, agitación, tensión.
Púrpura	Serenidad.	Útil para problemas mentales y nerviosos.	Pensamientos negativos.
Azul	Verdad, serenidad, armonía, fidelidad, sinceridad, responsabilidad.	Tranquiliza la mente. Disipa temores.	Depresión, aflicción, pesadumbre.
Añil	Verdad.	Ayuda a despejar el camino a la conciencia del yo espiritual.	Dolor de cabeza.

Cuadro 5.1. (Continuación.)

Color	Significado	Su uso aporta	El exceso produce
Verde	Ecuanimidad inexperiencia, posición, celos, moderación, equilibrio, tradición.	Útil para el agotamiento nervioso.  Equilibra emociones.  Revitaliza el espíritu.  Estimula a sentir compasión.	Crea energía negativa.
Negro	Silencio, elegancia, poder.	Paz, silencio.	Distanciamiento, intimidación.

## LA FIJACIÓN DEL PRECIO

Lo primero que debe hacer el administrador financiero de una empresa restaurantera es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuanto más claros sean los objetivos del negocio, más fácil será fijar el precio. En este proceso puede buscar cualesquiera de los cinco objetivos principales siguientes:

- Supervivencia.
- Utilidades actuales máximas.
- Participación máxima de mercado.
- Captura máxima del segmento superior del mercado.
- Liderazgo en calidad de platillos y servicios.

Existen también algunas condiciones que favorecen la fijación de precios bajos:

- El mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento.
- Los costos de producción y distribución disminuyen al irse acumulando experiencia.
- El precio bajo desalienta la competencia real y potencial.

Cada precio genera un nivel de demanda distinto, y por tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de mercadotecnia del negocio gastronómico. La relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante se captura en una curva de demanda. En el caso normal, la demanda y el precio tienen una relación inversa: cuanto más alto es el precio, menor es la

demandas. En el caso de establecimientos de prestigio, la curva de la demanda en ocasiones tiene pendiente ascendente. Una empresa restaurantera subió sus precios y vendió más platillos, no menos. Algunos comensales ven el precio alto como señal de un mejor platillo o servicio; no obstante, si se cobra un precio demasiado alto, el nivel de demanda podría bajar.

Para la fijación de los precios de los platillos se requiere conocer la regla de las tres "ces":<sup>6</sup>

- La estructura de demanda de los clientes.
- La función de costos.
- Los precios de los competidores.

Cuando esto suceda, el negocio estará listo para fijar precios. Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven de orientación, los costos que establecen el límite inferior para el precio y la evaluación que hacen los clientes de las características exclusivas del producto establecen el precio máximo. La empresa selecciona un método de fijación de precios que incluye una o más de las tres consideraciones.

Jorge Ramallo, capacitador y director de Foodservice Consulting Group,<sup>7</sup> destaca que aunque hay excepciones, en el mercado con frecuencia reina la improvisación desde el principio: "primero se piensa en montar el negocio, decorarlo, conseguir el personal; recién dos semanas antes de la apertura se piensa en el menú, y a último momento surge la pregunta: '¿y qué precio le ponemos?'". Así, la decisión de los precios de venta suele terminar siendo arbitraria: según los del local de la esquina, según "cuánto nos parece que podemos cobrar", según las cartas de otros negocios, etc. Para Ramallo:

El "más o menos" al que estamos acostumbrados en cada país no sirve más. Antes la receta era "multiplicar el costo por tres", pero escondía dos errores básicos: primero, multiplicar alegremente, como si sirviera para cualquier negocio en cualquier circunstancia; y segundo, no tener en cuenta el costo real del plato.

## Precios iniciales

Para determinar qué sucede en el mercado e investigar los precios de la competencia, es necesario analizar los costos, lo cual requiere de un trabajo

<sup>6</sup>Philip Kotler, Dirección de marketing, 10 ed., Pearson, México, 2001. Ver: <<http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precio/fijacion-precios.shtml>>.

<sup>7</sup>Tomado de: <[http://www.apetitoenlinea.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=951&Itemid=0](http://www.apetitoenlinea.com/index.php?option=com_content&task=view&id=951&Itemid=0)>.

pormenorizado y profesional, que demanda tiempo. Existen diferentes métodos para la fijación de precios, pero el más preciso y profesional consiste en una larga y algo compleja serie de pasos, como seleccionar el menú, adecuarlo al objetivo al que se apunta, verificar que los platos sean realizables dentro de los tiempos que maneja un restaurante, calcular el rendimiento exacto de cada producto, elaborar una planilla de costos para cada plato, o aplicar fórmulas para estimar el coeficiente de costo de la materia prima.

Según Ramallo:

Son pocos los restaurantes que llevan adelante todo este procedimiento, a diferencia de lo que sucede en las empresas industriales –catering– que elaboran alimentos, donde los márgenes son sensiblemente menores y se manejan valores muy ajustados.

Este proceso es largo, tedioso y, si se quiere, aburrido; una vez determinada la oferta del local, hay que realizar un estudio muy detallado sobre los platillos para confeccionar la receta real, verificando el valor que pierde cada alimento en el proceso de elaboración. Desde que se compran hasta que llegan al plato, todos los alimentos sufren pérdidas (limpieza, cocción, etc.), tanto en volumen como en peso, y existen tablas para cuantificarlo. La carne, por ejemplo, pierde alrededor de 30%; los pescados casi 40%. Luego de estimar los factores de pérdida de la limpieza y la cocción, se puede determinar cuánto cuesta, por ejemplo, un lomo de 200 g cocido y terminado, que es lo que le llega al cliente. En general, para que al plato llegue esa cantidad, se requieren entre 320 y 350 g de lomo. Deben considerarse estas pérdidas, ya que si la diferencia no se le cobra al cliente, la pagará la rentabilidad del negocio.

La determinación de estos factores de pérdida debe hacerse con cada materia prima que se utilice, para luego elaborar una tabla propia: siguiendo el ejemplo del lomo, hay que sumar los 200 g finales más el valor de la pérdida de cocción, lo que determina cuánto debe pesar la pieza cruda y limpia, por ejemplo, 250 g. A este valor, a su vez, debe sumarse el factor de pérdida en la limpieza, para obtener entonces el valor real e ir convirtiendo la receta en una ficha de costos: la ficha para el sector de costos dirá 320 g de lomo; la del cocinero, 250. Al cliente le llegan 200, pero se le cobran 320 g. En cada plato, con cada producto, hay que hacer el mismo trabajo, proceso que puede llevar varios meses.

**Fijación de precios por sobreprecio:** el método más elemental para fijar precios es añadir un sobreprecio estándar al costo del platillo.

**Fijación de precios por rendimiento objetivo:** en ésta, el restaurante determina el precio que produciría su tasa de efectivo de rendimiento sobre la inversión (ROI); por ejemplo, General Motors utiliza en su negocio este méto-

do y pone precio a sus automóviles a modo de obtener una ROI de 15 a 20 %. Las empresas de servicios públicos (electricidad) también usan este método, ya que necesitan obtener un rendimiento justo de su inversión.

**Fijación de precios por tasa vigente:** en esta fijación la empresa restaurantera puede basar sus precios, primordialmente, en los precios de sus competidores. El restaurante podría cobrar más o menos lo mismo que sus principales competidores. En las industrias oligopolistas, que venden un producto básico uniforme como acero, papel o fertilizante, las empresas con frecuencia cobran el mismo precio. Las empresas más pequeñas siguen al líder, cambiando sus precios cuando el líder del mercado lo hace, no cuando su propia demanda o costos cambian. Algunas empresas podrían cobrar un poco más o hacer un pequeño descuento, pero mantienen la diferencia. La fijación de precios por tasa vigente es muy popular. En los casos que los costos son difíciles de medir o la respuesta competitiva es incierta, las empresas sienten que el precio vigente representa una buena solución. Se afirma que tal precio refleja la sabiduría colectiva de la industria en cuanto al precio y que produce un rendimiento justo sin poner en peligro la armonía del sector.

**Determinación del precio con base en los incrementos de costos:** la asignación arbitraria de gastos fijos puede ser superada utilizando este método, que determina los precios usando sólo los costos directamente atribuibles a una producción específica. Habiendo elegido el enfoque que será empleado para el cálculo de los costos de los productos, la atención puede dirigirse a establecer el margen que será agregado al costo del producto.

**Fijación de precios sobre bases psicológicas:** esta fijación tiene alcances tanto psicológicos como económicos, que los mercadólogos deben considerar al tomar decisiones de fijación de precios. Son formas de fijar los precios sobre bases psicológicas apelando a las emociones de los compradores. En la restaurantería se le conoce como costo de satisfacción, ya que no es lo mismo consumir un platillo regional en un mercado que en un restaurante gourmet. Este precio de prestigio es la estrategia de precios que se sitúa en el punto más alto (o cerca) de la gama de precios.

La gente comprará un precio de prestigio sobre bases psicológicas cuando crea que el precio elevado es un indicativo de buena calidad, o cuando consideren que es un signo de valor, un símbolo para otros de que pertenecen a un grupo exclusivo.

**La fijación de precios según la calidad:** cuando los compradores no pueden juzgar la calidad del platillo, ya sea examinándolo por sí mismos, como resultado de la experiencia anterior con él o porque carecen de la especialización necesaria, el precio se vuelve un signo de calidad importante. Por tanto, si el precio del producto o servicio ofrecido se fija a un nivel demasiado bajo, su calidad también puede percibirse como baja. Muchos productos se comercializan

con base en su calidad y el estatus que la propiedad o el consumo confieren al comprador. El prestigio de tales productos depende a menudo del mantenimiento de un precio, que es alto en relación con otros dentro de la categoría del producto. Puede suceder que si se permite que el precio caiga, los compradores percibirán entonces una incompatibilidad entre la imagen, la calidad, el prestigio que se proyecta y el precio.

**Precios extraños:** los precios extraños pueden crear la ilusión de que un producto es menos costoso para el comprador de lo que en realidad es. Un precio con un número raro, como \$ 9.99, se prefiere a \$ 10.00, porque en teoría el comprador enfoca su atención en los 9.

**La fijación de precios según líneas:** dado que la mayoría de organizaciones restauranteras comercializa un rango de platillos, una estrategia de fijación de precios eficaz debe considerar la relación entre todas estas líneas de productos en lugar de ver cada uno de ellos por separado. La fijación de precios por líneas de platillos consiste en la práctica de comercializar los alimentos a un número limitado de precios. Por ejemplo, una compañía de vinos podría tener tres líneas de vino, una con un precio de \$ 15, una segunda de \$ 25 y una tercera a \$ 45. Estos precios puntuales son factores importantes para lograr una diferenciación, y permiten al restaurante servir a varios segmentos del mercado. Tanto el vendedor como el comprador pueden beneficiarse de la fijación de precios según las líneas de productos. Los compradores pueden seleccionar su rango de precios aceptables y entonces concentrarse en otras características, como estilo, tamaño, color, etc., así que la fijación de precios por líneas de productos sirve para simplificar la toma de decisiones del cliente. Los vendedores pueden ofrecer líneas específicas en un número limitado de categorías de precio y evitarle a la dirección los costos y complejidades de tener un gran número de precios diferentes.

**Precios habituales:** en algunos mercados y en ciertos productos de bajo costo, como dulces, así como en algunos casos los alimentos de primera necesidad, existe una amplia resistencia a toda clase de aumentos de precio. Bajo tales circunstancias, una estrategia común es mantener hasta donde sea posible el precio del producto, aunque reduciendo el tamaño del platillo; esto se llama mantenimiento de los precios habituales o acostumbrados. Así, aunque el precio de una barra de chocolate se mantenga por un periodo largo, durante ese mismo lapso el tamaño de la barra podría haberse reducido varias veces. Cuando deben subirse los precios, a menudo se usa una estrategia compensatoria consistente en aumentar el tamaño de la unidad de venta pero en forma menos que proporcional al aumento en el precio de venta.

El precio es uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, a la que habría que agregar: personas, proceso y evidencia física (en el caso del marketing de servicios).

La fijación de precios comprende preguntas como:

- ¿Cuánto cobrar por el platillo o servicio?
- ¿Cuáles son los objetivos de la fijación de precios?
- ¿Utilizamos precios para maximizar el beneficio?
- ¿Cómo debemos calcular el precio: sumando al costo un porcentaje de beneficio, basándonos en la demanda o el valor, por cálculo de la tasa de retorno o por comparación con la competencia?
- ¿Los precios de la carta deberían cambiar según las áreas geográficas de las sucursales?
- ¿Debería haber descuentos por cantidad?
- ¿Qué precios están cobrando los competidores?
- ¿Utilizamos una estrategia de precio de penetración o selectiva?
- ¿Qué imagen queremos que comunique el precio?
- ¿Utilizamos precios psicológicos?
- ¿Cómo es la sensibilidad del consumidor a la elasticidad del precio?
- ¿Hasta qué punto podemos ser flexibles en la fijación de precios? (Cuanto más competitivo es el mercado menos flexibilidad existe.)
- ¿La base del precio está determinada por factores de producción como costos (a menudo sólo se consideran los costos variables), economías de escala, costos marginales y grado de apalancamiento operativo?
- ¿El techo del precio está determinado por factores de demanda, como elasticidad de los precios?
- ¿Qué posibilidades existen de vernos envueltos en una guerra de precios?
- ¿Cuáles son los costos de comprar materia prima no relacionada con el precio del platillo (desplazarse hasta el restaurante, tiempo de espera en el restaurante, elementos desagradables asociados al producto; por ejemplo, pescado → olor)?
- ¿Qué formas de pago deberían aceptarse (en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, etc.)?

Un precio bien determinado debería permitir tres cosas:

- Conseguir los objetivos financieros de la compañía restaurantera (utilidad).
- Ajustarse a la realidad del mercado (¿comprarán los comensales el platillo al precio indicado?).
- Mantener una posición de platillo y ser coherente con las otras variables de la mezcla de mercado.

El precio está influido por el tipo de promoción o promociones utilizadas y la calidad del producto.

El precio necesitará con frecuencia ser relativamente alto si la producción es cara, el producto recibe apoyo de publicidad masiva y campañas promocionales.

Un precio bajo puede ser un sustituto viable de la calidad del platillo, promociones efectivas o un gran esfuerzo en ventas por parte de los distribuidores.

## EJERCICIOS DE RETROALIMENTACIÓN

1. Analice el siguiente comentario escuchado a un comensal: “Acepto el fraude en el precio, pero nunca en la calidad.”
2. Podría el redactor de un menú estar en línea con la siguiente aseveración: “Cualquier idea simple puede ser redactada de la manera más complicada.” (Ley de Malek.)
3. Qué le indica la siguiente frase: “Los clientes insatisfechos de la competencia son nuestra principal fuente de información.”
4. ¿Es el diseño del menú “una guía para que la comida se lea bien”?
5. Lea la siguiente información.

Se entrevistó a 90 gerentes de las llamadas “Súper estrellas” del servicio y todos:<sup>8</sup>

- Reconocieron que las relaciones entre y con los empleados son el reflejo de las relaciones con la clientela. Si querían ser excelentes en cuanto a servicio al cliente, las relaciones con sus empleados deberían ser óptimas.
- Crearon conciencia de la importancia del servicio a la clientela en las mentes de sus empleados. Enseñaron la necesidad de tener clientes satisfechos a través de la perspectiva de un empleado: el cliente es el pagador principal.
- Desarrollaron y ejecutaron sistemas de apoyo necesarios para enseñar y reforzar los comportamientos.
- Definieron, reconocieron y ejecutaron normas precisas de rendimiento para hacer que los conceptos pasaran a nivel de comportamientos.
- Adiestraron<sup>9</sup> gerentes, supervisores y empleados, para reforzar y conservar los comportamientos deseados, cuando ya se habían establecido.
- Definieron con detenimiento los papeles de gerentes y supervisores en el fomento de una superioridad continua en cuanto a servicio.

<sup>8</sup>Robert L. Desatrict, *Cómo conservar su clientela en el secreto del servicio*, Legis Fondo Editorial, Serie empresarial, Bogotá, 1989.

<sup>9</sup>Para muchos administradores la palabra “adiestramiento” no debería ser la adecuada de acuerdo con el concepto moderno de “capital humano”; sin embargo, se utiliza sólo como orientadora sin menosprecio del personal de una entidad económica.

- Proporcionaron reconocimiento tangible e intangible, así como recompensas para comportamiento ejemplar. Hicieron que los empleados se sintieran importantes y apreciados.
- Utilizaron medidas cuantitativas para controlar la efectividad del servicio, de las políticas, práctica, programas y procedimientos de personal.
- Desarrollaron refuerzos sólidos y continuos, para respaldar sistemas de valores y prácticas gerenciales hacia la clientela.

Por otra parte, en cuanto a las quejas de los comensales, 96 % de los casos de clientes insatisfechos nunca se quejaron de trato descortés o rudo.

¡Pero...!, 90 % de los clientes no satisfechos con el servicio recibido no vuelven a comprar.

¡Peor aún...!, cada uno de estos clientes descontentos relatará su experiencia negativa por lo menos a nueve personas, y el restante 10 % de los ex clientes descontentos contará su historia a más de 20 personas.

#### Tipos de quejas de los comensales:

- Presentación del platillo diferente a lo publicitado.
- Precio engañoso.
- Entrega de platillos con demora.
- Platillos fríos.
- Porciones muy pequeñas.
- Mal servicio.
- Loza sucia o mal lavada.
- Falta de cortesía del personal de servicio.
- Tardanza en entrega de la cuenta.
- Demora en el área de caja.
- Platillos que no cumplen con lo ofrecido.
- Incremento en precios.
- Falta de cocción de los ingredientes del platillo.
- Utilización de insumos refrigerados.



## Rentabilidad y popularidad de platillos

Entre incrementar la cuota de mercado y la rentabilidad, es necesario considerar la prioridad por la segunda. Se vive de la rentabilidad, más que de la cuota de mercado.

*Foro Mundial sobre rentabilidad, Brasil, 2009.*

Si hay algo que debe evitarse es que el restaurante sea percibido como uno más del montón, es por ello que –entre otros aspectos– deben crearse e identificarse los platillos que generen mayor utilidad y que la clientela solicite con mayor frecuencia. El gerente debe procurar ofrecer platillos de calidad a los comensales, con objeto de satisfacer las necesidades del cliente y generar a la vez utilidades mediante el incremento en las ventas. En este sentido, el dirigente de un establecimiento de alimentos debe trabajar de forma constante en la creación de flujos continuos de clientes (dinero) para atraerlos y conservarlos. Ellos necesitan y desean alimentarse, y qué mejor que quieran hacerlo en nuestro restaurante; al trabajar en la creación de flujos continuos se conseguirán clientes que antes no acudían al establecimiento.

La ingeniería del menú tiene un rol importante en este esfuerzo de creación de flujos continuos de clientes, ya que provocará el incremento en la facturación diaria, pues al saber plasmar en el menú los productos con un mayor margen de utilidad y ofertarlos de forma adecuada a través del saber qué decir y cómo decirlo, se fomentará que el gasto del consumidor se incremente en promedio 30% una vez que el comensal ya se encuentre en el restaurante. Por otra parte, con este trabajo de creación de flujo de comensales se podrá descubrir cómo hacer para que la clientela vuelva más seguido (¿cuánto se ganará sólo por hacerlos volver el doble de veces?).

Para ganar más se debe vender más; sin embargo, también debe actuarse sobre los costos de cada platillo; por tanto, para lograr incrementar las utilidades de la empresa, debe recurrirse a una herramienta de análisis que indique la rentabilidad y popularidad de platillos ofertados por el establecimiento. Este documento se denomina “Análisis de la rentabilidad y popularidad de platillos”, y determina si un platillo es rentable o no, así como si la clientela lo solicita con frecuencia o no es el favorito de los comensales.

## PROCEDIMIENTO

### Recopilar información

#### En cuanto al costo unitario por platillo:

1. En el diseño del menú, al segmentar la oferta de platillos, se presentan los grupos (entradas, sopas, plato fuerte, postres, etc.).
2. Se recomienda seleccionar cada uno de los grupos ofertados que conforman la carta y trabajar por separado en cada uno de ellos, para obtener la rentabilidad y popularidad por segmento.
3. Una vez seleccionado el segmento por analizar, es necesario acudir al costeo de recetas por platillo que componen el segmento:

• Costo de Estofado	\$ 15.40
• Costo de Tampiqueña	\$ 18.10
• Costo de Hamburguesa	\$ 11.70
• Costo de Pescado frito	\$ 16.80
• Costo de Cerdo en adobo	\$ 18.00

#### En cuanto a la popularidad por platillo:

también se requiere saber, de acuerdo con estadísticas de ventas, cuál es el comportamiento de venta por platillo durante el periodo analizado:

- 344 de Estofado.
- 189 de Tampiqueña.
- 256 de Hamburguesa.
- 111 de Pescado frito.
- 98 de Cerdo en adobo.

## Llenar el documento

1. Con los datos recopilados, se procede a elaborar el documento conforme al siguiente formato:

**Restaurante "X"**  
**Análisis de rentabilidad y popularidad de platillos**  
**Plato fuerte**  
**Por el periodo de enero**

Platillo número	Nombre	Platillos vendidos	Porcentaje sobre ventas	Costo unitario	Precio de venta por platillo	Utilidad por platillo	Costo total	Venta total	Utilidad bruta
1	Estofado	344							
2	Tampiqueña	189							
3	Hamburguesa	256							
4	Pescado frito	111							
5	Cerdo en adobo	98							
Suma		998							

2. Determinar el porcentaje de las ventas del segmento de plato fuerte que ocupa cada platillo, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Platillos vendidos de cada uno}}{\text{Total de platillos vendidos}} \times 100$$

- 344 de Estofado/998 vendidos en total:  $0.345 \times 100 = 34.5\%$
- 189 de Tampiqueña/998 vendidos en total:  $0.189 \times 100 = 18.9\%$
- 256 de Hamburguesa/998 vendidos en total:  $0.257 \times 100 = 25.7\%$
- 111 de Pescado frito/998 vendidos en total:  $0.111 \times 100 = 11.1\%$
- 98 de Cerdo en adobo/998 vendidos en total:  $0.098 \times 100 = 9.8\%$

Vaciar la información correspondiente:

**Restaurante “X”**  
**Análisis de rentabilidad y popularidad de platillos**  
**Plato fuerte**  
**Por el periodo de enero**

Platillo núm.	Nombre	Platillos vendidos	Porcentaje sobre ventas	Costo unitario	Precio de venta por platillo	Utilidad por platillo	Costo total	Venta total	Utilidad bruta
1	Estofado	344	34.5						
2	Tampiqueña	189	18.9						
3	Hamburguesa	256	25.7						
4	Pescado frito	111	11.1						
5	Cerdo en adobo	98	9.8						
Suma		998	100						

3. Incluir en la columna de costo unitario, el importe del costo de cada platillo, producto del resultado del costeo de cada receta de los platillos que integran el segmento de “Plato fuerte”:

**Restaurante “X”**  
**Análisis de rentabilidad y popularidad de platillos**  
**Plato fuerte**  
**Por el periodo de enero**

Platillo núm.	Nombre	Platillos vendidos	Porcentaje sobre ventas	Costo unitario	Precio de venta por platillo	Utilidad por platillo	Costo total	Venta total	Utilidad bruta
1	Estofado	344	34.5	15.40					
2	Tampiqueña	189	18.9	18.10					
3	Hamburguesa	256	25.7	11.70					
4	Pescado frito	111	11.1	16.80					
5	Cerdo en adobo	98	9.8	18.00					
Suma		998	100						

4. Determinar el costo total, multiplicando los datos de la columna de platillos vendidos por el costo unitario:

**Restaurante "X"**  
**Ánáisis de rentabilidad y popularidad de platillos**  
**Plato fuerte**  
**Por el periodo de enero**

Platillo nóm.	Nombre	Platillos vendidos	Porcentaje sobre ventas	Costo unitario	Precio de venta por platillo	Utilidad por platillo	Costo total	Venta total	Utilidad bruta
1	Estofado	344	34.5	15.40			5297.60		
2	Tampiqueña	189	18.9	18.10			3420.00		
3	Hamburguesa	256	25.7	11.70			2995.20		
4	Pescado frito	111	11.1	16.80			1864.80		
5	Cerdo en adobo	98	9.8	18.00			1764.00		
Suma		998	100						

5. A continuación se registra en el documento el importe del precio de venta por platillo determinado con anterioridad (se encuentra en la carta como precio final que se da al comensal):

**Restaurante "X"**  
**Ánáisis de rentabilidad y popularidad de platillos**  
**Plato fuerte**  
**Por el periodo de enero**

Platillo nóm.	Nombre	Platillos vendidos	Porcentaje sobre ventas	Costo unitario	Precio de venta por platillo	Utilidad por platillo	Costo total	Venta total	Utilidad bruta
1	Estofado	344	34.5	15.40	50.00		5297.60		
2	Tampiqueña	189	18.9	18.10	75.00		3420.00		
3	Hamburguesa	256	25.7	11.70	30.00		2995.20		
4	Pescado frito	111	11.1	16.80	35.00		1864.80		
5	Cerdo en adobo	98	9.8	18.00	42.00		1764.00		
Suma		998	100						

6. Se multiplica el número de platillos vendidos en el periodo por el precio de venta unitario, para determinar la venta total:

**Restaurante “X”**  
**Análisis de rentabilidad y popularidad de platillos**  
**Plato fuerte**  
**Por el periodo de enero**

Platillo núm.	Nombre	Platillos vendidos	Porcentaje sobre ventas	Costo unitario	Precio de venta por platillo	Utilidad por platillo	Costo total	Venta total	Utilidad bruta
1	Estofado	344	34.5	15.40	50.00		5297.60	17 200	
2	Tampiqueña	189	18.9	18.10	75.00		3420.00	14 175	
3	Hamburguesa	256	25.7	11.70	30.00		2995.20	7 680	
4	Pescado frito	111	11.1	16.80	35.00		1864.80	3 885	
5	Cerdo en adobo	98	9.8	18.00	42.00		1764.00	4 116	
Suma		998	100						

7. Se calcula la utilidad por platillo, restando al precio de venta unitario el costo unitario:

**Restaurante “X”**  
**Análisis de rentabilidad y popularidad de platillos**  
**Plato fuerte**  
**Por el periodo de enero**

Platillo núm.	Nombre	Platillos vendidos	Porcentaje sobre ventas	Costo unitario	Precio de venta por platillo	Utilidad por platillo	Costo total	Venta total	Utilidad bruta
1	Estofado	344	34.5	15.40	50.00	34.60	5297.60	17 200	
2	Tampiqueña	189	18.9	18.10	75.00	56.90	3420.00	14 175	
3	Hamburguesa	256	25.7	11.70	30.00	18.30	2995.20	7 680	
4	Pescado frito	111	11.1	16.80	35.00	18.20	1864.80	3 885	
5	Cerdo en adobo	98	9.8	18.00	42.00	24.00	1764.00	4 116	
Suma		998	100						

8. Se calcula la utilidad bruta del periodo, restando a la venta total el costo total, y se obtiene la última fila:

**Restaurante "X"**  
**Análisis de rentabilidad y popularidad de platillos**  
**Plato fuerte**  
**Por el periodo de enero**

Platillo nº.	Nombre	Platillos vendidos	Porcentaje sobre ventas	Costo unitario	Precio de venta por platillo	Utilidad por platillo	Costo total	Venta total	Utilidad bruta
1	Escaldado	344	34.5	15.40	50.00	34.60	5 297.60	17 200	11 902.40
2	Tampiqueña	189	18.9	18.10	75.00	56.90	3 420.90	14 175	10 754.10
3	Hamburguesa	256	25.7	11.70	30.00	18.30	2 995.20	7 680	4 684.80
4	Pescado frito	111	11.1	16.80	35.00	18.20	1 864.80	3 885	2 020.20
5	Cerdo en adobo	98	9.8	18.00	42.00	24.00	1 764.00	4 116	2 352.00
Suma		998	100				15 342.50	47 056	31 713.50

## EL ESTADO DE RESULTADOS

La suma de las tres últimas columnas ofrece la información necesaria para elaborar el Estado de resultados del periodo y determinar la utilidad bruta; se observa que la empresa restaurantera trabaja a un costo promedio de 32.6%:

$$(\text{Costo de ventas}/\text{Ventas}) \times 100 = (15 342.50/47 056) \times 100 = 32.6\%$$

**Restaurante "X"**  
**Estado de resultados**  
**Del 1º. al 31 de enero de**

Ventas	\$ 47 056.00	Porcentaje
Costo de ventas	(\$ 15 342.50)	32.6
Utilidad bruta	\$ 31 713.50	
<b>Gastos de operación</b>		
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>		

El objetivo del “Análisis de la rentabilidad y popularidad de platillos” consiste en la adecuada toma de decisiones que conlleven a garantizar la continuidad del negocio a través de ofrecer productos rentables para el negocio y al mismo tiempo que satisfagan las necesidades del comensal; por tanto, se requiere de una matriz que identifique el comportamiento de los platillos que componen cada grupo ofertado, para ello, lo primero que se determina es la rentabilidad de los platillos mediante la fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Platillos vendidos}} = \frac{31\,713.5}{998} = 31.78, \text{ utilidad promedio por platillo}$$

Se compara la utilidad promedio por platillo contra la utilidad de cada platillo que integra el grupo:

Platillo	Utilidad por platillo (\$)	Utilidad promedio (\$)	Rentabilidad alta o baja en relación al promedio
Estofado	34.60	31.77	“A”
Tampiqueña	56.90	31.77	“A”
Hamburguesa	18.30	31.77	“B”
Pescado frito	18.20	31.77	“B”
Cerdo en adobo	24.00	31.77	“B”

A continuación se determina la popularidad de los platillos del grupo:

$$\frac{100 \text{ (Donde 100 es una constante que representa 100\%)}}{5 \text{ (5 son los platillos que conforman el grupo)}} = 20\%$$

Se compara la popularidad de cada platillo con la popularidad promedio:

Platillo	Porcentaje sobre ventas	Popularidad promedio (%) .	Popularidad alta o baja en relación con el promedio
Estofado	34.5	20	“A”
Tampiqueña	18.9	20	“B”
Hamburguesa	25.7	20	“A”
Pescado frito	11.1	20	“B”
Cerdo en adobo	9.8	20	“B”
	100		

Por último, se concentran los resultados en la siguiente matriz:

AA	AB
Platos estrella	Platos rentables no populares
Estofado	Tampiqueña
BA	BB
Platos no rentables pero populares	Platos no rentables y no populares
Hamburguesa	Pescado frito Cerdo en adobo

Como se mencionó, el objetivo es la toma de decisiones con base en la matriz anterior; así que el "Estofado" es un platillo rentable para el restaurante y además es solicitado por el comensal. Por su parte, la "Tampiqueña" es un platillo rentable que contribuye a la utilidad del negocio, pero que los comensales no solicitan mucho. La "Hamburguesa" es un platillo no rentable, aunque es de la preferencia del cliente al ordenar. Por último, existen dos platillos que no son rentables para el establecimiento y tampoco son de la preferencia de los comensales. En función de lo anterior, el propietario del restaurante deberá decidir si retira de la carta los platillos no rentables o analiza los costos de las recetas de dichos platos y los promueve para incrementar su aceptación. En cuanto a los platillos estrella, éstos deberán aparecer en la carta en un lugar visible y sugestivo que promueva un incremento en su venta.

- Mientras más platillos "Estrella" se ofrezcan en el restaurante, mayor margen de utilidad y mayor venta.
- El fracaso de un restaurante se debe en gran medida a no tener suficientes platillos estrella.
- La publicidad más potente y económica son los platillos estrella.

Veamos la características de los platillos:

<i>Platillo</i>	<i>Rentable</i>	<i>Popular</i>
<b>“AA”</b>  <i>Estrella:</i> Es el platillo que atrae comensales. Provoca el “boca a oreja” publicitario y atrae a los clientes de una zona secundaria. Nunca debe abandonarse su <i>calidad, porción, ni presencia en la carta.</i>	Alta rentabilidad	Índice de popularidad elevado
<b>“AB”</b>  <i>Rentables no populares:</i> Es aquel platillo que al venderse arroja una utilidad para el negocio; sin embargo, hay que trabajar en su popularidad.	Alta rentabilidad	Índice de popularidad bajo
<b>“BA”</b>  <i>Platillos no rentables pero populares:</i> Es aquel platillo que no deja utilidad al negocio pero los clientes solicitan mucho. Es necesario trabajar en el control de su costo para convertirlo en estrella.	Baja rentabilidad	Índice de popularidad elevado
<b>“BB”</b>  <i>Platillo no rentable ni popular:</i> Es aquel plato que no es rentable ni es solicitado por los comensales. Al inicio pudiera considerarse que es un platillo que debe eliminarse de la carta.	Baja rentabilidad	Índice de popularidad bajo

Para tener una guía de acción, se enuncian las siguientes recomendaciones:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Domènec Biosca, *Cómo dirigir con éxito un restaurante en los 90's*, Limusa-Noriega, México, 1997.

Tipo de platillo	Características básicas	Acciones sugeridas por emprender
Estrella	Alto margen de utilidad y un índice elevado de popularidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener normas rígidas de calidad, de porciones y presentación.</li> <li>Posicionar el plato en un lugar atractivo de la carta.</li> <li>Poner a prueba la elasticidad del precio: si se comprueba que la demanda casi no decrece, entonces puede aumentarse el precio de venta, sobre todo en el caso de un aumento general de los costos (materia prima, personal y producción del restaurante).</li> </ul>
Rentable/no popular	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto margen de rentabilidad con un índice de popularidad bajo.</li> <li>No son productos muy populares pero tienen un margen de utilidad alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No eliminar el platillo del menú, a pesar que su índice de popularidad es muy bajo o requiere mucho trabajo de preparación, tiene un corto tiempo de conservación y no contribuye a la imagen del restaurante.</li> <li>Se recomienda posicionar el plato en un sitio más atractivo (visible) de la carta.</li> <li>Cambiar el nombre del platillo.</li> <li>Bajar el precio de venta, sobre todo si tiene un margen de utilidad muy alto; si se baja un poco el precio de venta, quizá aumente su demanda.</li> <li>Aumentar los pedidos por medio de técnicas de mercadotecnia, mejorar la presentación visual, hacer que el personal de comedor lo recomiende al cliente.</li> <li>Limitar el número total de platillos producidos y presentados en el menú.</li> </ul>
No rentable/ popular	<ul style="list-style-type: none"> <li>Margen de utilidad bajo, índice de popularidad elevado.</li> <li>Platillos populares (muy solicitados), pero no contribuyen a la utilidad del restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner a prueba la elasticidad del precio: si el plato es muy sensible a las variaciones, proponer un precio de venta que facilite la misma y llevar un control estricto de los costos.</li> <li>Posicionar el platillo en lugares menos visibles de la carta.</li> <li>Intentar mejorar el platillo como alimento más económico para incrementar su margen de utilidad.</li> </ul>

(Continuación)

<i>Tipo de platillo</i>	<i>Características básicas</i>	<i>Acciones sugeridas por emprender</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos platillos atraen a menudo a los clientes por su precio razonable y, por tanto, ofrecen una fuente sólida de ingresos para el restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar la “posibilidad de reducir las porciones”, sin que ello influya en la demanda.</li> <li>• Determinar el costo directo de mano de obra: si el platillo requiere una gran profesionalización por parte del cocinero, considerar un aumento del precio o una supresión del platillo.</li> </ul>
<i>No rentable/ no popular</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de utilidad bajo e índice de popularidad bajo.</li> <li>• Son platillos que hacen perder dinero al establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar el platillo de la carta.</li> <li>• Aumentar el precio de venta para llegar, por lo menos, al nivel de plato “gancho”.</li> <li>• Si se trata de un platillo cuyos componentes pueden estar almacenados durante un tiempo bastante largo, mantener un stock pequeño para poder elaborar el platillo que un cliente importante o habitual solicite, pero no listarlos en el menú.</li> </ul>

Veamos otras recomendaciones y sugerencias:

- En lo posible, no utilizar en las compras a intermediarios, ya que encarecen el costo de la materia prima.
- Negociar con los proveedores con frecuencia, tanto el precio como las condiciones de pago.
- Obtener otras ventajas adicionales por parte de los proveedores.
- Mantener una buena relación con los proveedores.
- Señalar a su proveedor las ofertas que otros proveedores ofrecen al restaurante: “Deseo seguir comprándole, pero me tiene que ayudar. Mire la oferta de la competencia...”
- El primer platillo que se elige al planear un menú es el platillo principal, que consta primordialmente de carne (esto puede variar dependiendo de la cultura, religión o gustos del comensal), y con base en éste, se deben seleccionar los demás platillos, cuidando su variedad.
- Cuidar de utilizar un ingrediente de cada uno de los grupos de alimentos.
- No deben incluirse platillos con el mismo sistema de cocción.

- No deben repetirse consistencias y colores. El menú debe estimular todos los sentidos de diferente manera; por ejemplo, un puré de papa y una natilla de vainilla tienen el mismo color y consistencia, por tanto no sería apetitoso ofrecerlos en el mismo servicio.
- Balancear los sabores. Los sabores suaves van siempre antes que los fuertes, porque de otra manera no se apreciarían. En caso de elegir dos carnes, primero se servirán las blancas y después las rojas (las aves de caza reciben el tratamiento de carnes rojas). Cebolla, tomate, hongos, crema y vino, cuando son utilizados como condimento y no como base de la preparación, pueden repetirse.
- El precio de venta a fijar por platillo lo determina el mercado.
- Incrementar el precio de venta por platillo más allá de lo que el mercado estaría dispuesto a pagar, puede provocar que los comensales emigren a la competencia.
- Fijar un precio de venta por platillo menor al que el mercado estaría dispuesto a pagar, provocaría pérdidas para la empresa.
- Al determinar el precio unitario de venta por platillo, es prudente que el restaurante fije el tope máximo aceptable por el mercado para evitar desajustes en la variación de precios de la materia prima.
- Ante un mayor volumen de ventas de platillos pueden mantenerse precios más bajos.
- A un menor volumen de ventas, el precio deberá incrementarse, hasta el nivel en que la clientela no abandone al negocio.

Con lo anterior se puede elaborar una matriz donde cada artículo presentado en el menú se clasifique como:

Platillos con alto volumen de ventas y bajo costo de producción.

Platillos con bajo volumen de ventas y alto costo de producción.

Platillos con alto volumen de ventas y alto costo de producción.

Platillos con bajo volumen de ventas y bajo costo de producción.

Lo ideal es que todos los platillos presentados en el menú tengan un elevado volumen de ventas con un bajo costo de producción, pero la realidad no es así; por tanto, cada platillo que integre el menú debe caer en alguna de las categorías señaladas. La Asociación de Restaurantes de Texas en Estados Unidos, ha desarrollado una tabla con los porcentajes de rentabilidad que representan cada uno de los grupos que integran el menú. La labor de cada restaurantero consiste en determinar el porcentaje de platillos rentables en cada una de las categorías y anotarlos como se observa a continuación:

Categorías	Porcentaje de platillos rentables
Entradas	Entre 10 y 25
Ensaladas	Entre 10 y 40
Vegetales	Entre 25 y 50
Bebidas	Entre 10 y 20
Postres	Entre 15 y 35
Panadería	Entre 10 y 20

Por tanto, es necesario elaborar una tabla similar que incluya las categorías que se manejen en el listado de oferta de platillos presentado en el menú. La ventaja del método radica en saber con anticipación cuáles son las categorías que conforman el menú y el porcentaje de productos que contribuyen a la rentabilidad del negocio.

Para clasificar los platillos sólo faltará obtener los resultados derivados del documento de rentabilidad y popularidad de platillos, y anotarlos en el ejemplo del formato siguiente:

Platillo	Elevado costo de producción	Bajo costo de producción	Elevado volumen de venta	Bajo volumen de venta	Nombre del platillo	Porcentaje de rentabilidad por platillo
1	X			X	Pie de manzana	Alto
2	X		X		Coctel de camarón	Medio
3		X		X	Sirloin steak	Medio
4		X	X		Papas a la francesa	Bajo
5	X		X		Hamburguesa	Medio
6		X		X	Club sándwich	Bajo

El formato anterior facilitará la elaboración del presupuesto de operación de la entidad, documento de planeación que incluye:

- Pronóstico de ingresos estimados relativos al volumen de ventas del periodo.

- Pronóstico de costo de venta.
- Estimado del costo de sueldos y salarios.
- Porcentaje de utilidad deseado.

## EL PUNTO DE EQUILIBRIO Y SUS EFECTOS EN LA INGENIERÍA DEL MENÚ

El punto de equilibrio representa una herramienta muy útil en la administración financiera, ya que por definición es donde la empresa no obtiene utilidades pero tampoco se encuentra en posición de pérdida. Es decir, donde sus egresos (por costos y/o gastos de operación) son iguales a sus ingresos o ventas. También es conocido como "punto muerto".<sup>2</sup>

Para determinar el punto de equilibrio se requiere conocer tres elementos:

- Ingresos o ventas.
- Costos y gastos fijos.
- Costos y gastos variables.

Los tres elementos deben incluirse en el estado de resultados; sin embargo, no se encuentran enunciados como tales, ya que sólo se describen los costos de venta y los gastos de operación sin indicar si son fijos o variables. Por tanto, el administrador financiero de la entidad restaurantera deberá clasificarlos de acuerdo con los criterios particulares de cada negocio, por ejemplo:

**Restaurante "X"**  
**Estado de resultados**  
**Del 1o. al 31 de enero**

Ventas	\$ 125 000.00
Costo de ventas	(\$ 44 000.00)
Utilidad bruta	\$ 81 000.00
Gastos de operación	(\$ 70 000.00)
Utilidad neta del ejercicio	\$ 11 000.00

<sup>2</sup> No considerar el punto de equilibrio como se concibe en las ciencias económicas, donde los elementos para determinarlo son la oferta y la demanda, y como resultado se llega a la obtención del punto donde los consumidores están dispuestos a adquirir determinado bien o servicio.

Si se suma el costo de venta (\$ 44 000.00) más el total de gastos de operación (\$ 70 000.00), arroja un total de costos y gastos de \$ 114 000.00, el cual se compone por una parte de costos y gastos fijos y, por otra, de costos y gastos variables, y al efectuar un análisis de los mismos podría quedar de la siguiente manera:

<i>Costos y gastos fijos</i>	\$	<i>Costos y gastos variables</i>	\$
Costo de la renta del local	10 000.00	Importe del pago de energía eléctrica	4 000.00
Costo del contrato anual de mantenimiento	5 000.00	Importe del pago de combustible	3 000.00
Costo del contrato anual por concepto de seguridad	3 000.00	Compra de materia prima en el periodo	25 000.00
Costo del pago fijo al camión recolector de basura	500.00	Costo del pago del recibo por servicio telefónico	5 000.00
Depreciación	1 500.00	Comisiones a vendedores	2 000.00
Amortización	1 000.00	Gastos de representación	1 500.00
Importe de sueldos y salarios fijos	20 000.00	Importe de sueldos del departamento de ventas	22 000.00
Importe de otros costos y gastos fijos	4 500.00	Importe de otros costos y gastos variables	6 000.00
<b>Suma</b>	<b>45 500.00</b>	<b>Suma</b>	<b>68 500.00</b>
<b>Costos y gastos totales</b>			<b>114 000.00</b>

Si se mantienen por un periodo determinado (por ejemplo un año) y de manera consistente la clasificación de los costos y gastos, ya no será necesario volver a elaborar el formato anterior para todo el periodo, por lo que sólo se determinará qué porcentaje del total de costos y gastos representan en dinero los fijos y los variables:

Total de costos y gastos \$ 114 000.00

Porcentaje a aplicar de costos y gastos fijos  $45\ 500.00 / 114\ 000.00 : 40\%$

Porcentaje a aplicar de costos y gastos variables  $68\ 500.00 / 114\ 000.00 : 60\%$

$\underline{100\%}$

Con los datos anteriores, la empresa estará en condiciones de obtener el punto de equilibrio económico para el periodo, con base en los siguientes datos:

Ventas (ingresos)	\$ 125 000.00
Costos y gastos fijos	\$ 45 500.00
Costos y gastos variables	\$ 68 500.00

La fórmula para obtener el punto de equilibrio es:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos y gastos fijos}}{1 - \left( \frac{\text{Costos y gastos variables}}{\text{Ventas}} \right)}$$

Al sustituir en la fórmula:

$$\frac{45\,500.00}{1 - \left( \frac{68\,500.00}{125\,000.00} \right)}$$

Se obtiene:

$$\frac{45\,500.00}{1 - 0.55} = \frac{45\,500.00}{0.45}$$

De donde:

$$\text{Punto de equilibrio} = 101\,111.00$$

O sea que la empresa debe vender \$101 111.00 para no ganar ni perder, esto es, ubicarse en su punto de equilibrio; por tanto, una cantidad superior de ventas representará utilidad y, por el contrario, una cantidad inferior a \$101 111.00 representará pérdida. Así que si la venta real es de \$125 000.00 la empresa se encuentra muy por arriba de su punto de equilibrio.

Esta técnica de análisis financiero resulta fundamental para una adecuada toma de decisiones; si la empresa mantiene un punto de equilibrio de \$101 111.00 y su nivel de ventas asciende a \$125 000.00, la organización podrá determinar si ofrece cortesías o incrementos en sueldos, o incluso puede soportar un incremento en el costo de compra de materias primas.

Saber cómo y en qué se gasta servirá para determinar el punto de equilibrio del negocio, el cual es una excelente herramienta de control. Además, en caso que se detecte un desequilibrio en un mes determinado, permitirá encontrar con facilidad en qué rubro se produjo y corregirlo. Una vez considerados

todos los gastos, se aplica una fórmula: sumar todos los costos fijos y variables; menos la mercadería, y sumando la utilidad deseada; la fórmula más difundida no incluye la utilidad, pero sumarla resulta muy práctico.

Dentro de los costos fijos se incluye, como utilidad deseada, una asignación para el propietario, lo que él necesita para vivir. Al realizar la lista de costos fijos, deben considerarse los erogables y los no erogables; es decir, los que requieren dinero del propio bolsillo para ser pagados y los que no, como la amortización del capital invertido o las previsiones laborales (despido, licencia, aguinaldo, etc.).

También existen otros valores que requieren un “hilado más fino”, como los del costo de oportunidad; es el caso, muy común, del dueño del negocio que también es propietario del local. Muchas veces se lo considera como utilidad, pero en realidad no es más que lo que deja libre el alquiler. Aunque no se esté rentando, hay que considerar un alquiler; la empresa debe ser capaz de pagar un lugar, a alguien que lo dirija, devolver el capital invertido y generar utilidad. También el tiempo que el propietario pasa dentro del negocio es un costo, ¿o ese tiempo no vale? Hay propietarios que pasan 12 horas al día detrás del mostrador y no las incluyen como costo. Calcular el sueldo propio como utilidad es un error muy común.

Para finalizar, la fórmula antes mencionada debe dividirse entre la facturación obtenida (incluso para un negocio nuevo, que debe tener una facturación estimada). Esto arroja una cifra (decimal), que será el coeficiente de lo utilizado de los costos fijos –donde se incluye el sueldo del propietario–, de los costos variables y la utilidad básica, sin la mercancía. Si ese coeficiente es, por ejemplo, 0.65, implica que se utilizó 65 % del capital.

De esta forma, por un lado estará el total de los ingresos, por otro 65 % empleado en costos y utilidad teórica, y quedará 35 %, que es el porcentaje de los ingresos que pueden asignarse a la mercadería. Una conclusión de este método es que dos locales no pueden tener precios iguales si uno paga mil pesos de alquiler y el otro 5 mil, o si uno eroga 10 mil pesos en sueldos y otro 2 mil. Por eso la comparación con “el de al lado” no es útil. Esta metodología define un coeficiente propio, el cual determina de cuánto se va a disponer para mercadería, dependiendo de cómo se manejen los costos fijos.

Un restaurante no debe compararse con el de “la otra cuadra”, sino con otros similares, del mismo nivel, lo que permita tener idea de lo que admite el mercado como techo de precios. Así se logran piso (propio) y techo (mercado). Conocer el precio mínimo propio resulta fundamental, además, permite hacer promociones reales y no intuitivas, que sean rentables aunque su precio sea inferior al promedio del mercado.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Ramallo: <<http://www.Foodservicegroup.com.ar/>>.

## TOMA DE DECISIONES

Una vez realizado este procedimiento, debe armarse una tabla con la retea, el costo de cada platillo, el valor mínimo y el rango de precios del mercado, para obtener el precio que se le pondría en la carta, donde comienza a jugar un valor subjetivo: el marketing, el posicionamiento del local y cómo se maneja en relación con el resto del mercado. Tener precios altos muchas veces es una decisión de posicionamiento, aunque se trata de una jugada riesgosa, porque no hay reglas a las que atenerse; cada uno lo decide por sí mismo, con base en su conocimiento del público y el mercado. Si el costo de, por ejemplo, una milanesa es de cinco pesos y en el mercado no se cobra a más de cuatro, ¿qué se hace? Una alternativa, arriesgada, es venderla a cinco pesos, pero puede no tener demanda. Otra es venderla a cuatro, pero entonces por cada milanesa vendida se estará perdiendo un peso de utilidad, una pérdida que puede resultar muy importante si se pondera por la cantidad de platos mensuales.

Al elaborar tablas para todos los platillos, se encuentra que algunos pierden y otros ganan en relación con el precio mínimo propio. Una posibilidad es compensar: con unos platillos se gana más, con otros menos, y en el promedio, de acuerdo con la estadística de salida de platillos, el negocio funciona. Cuando las diferencias son pequeñas, esta estrategia es correcta; pero, ¿qué pasa cuando un plato supera en, por ejemplo, cinco pesos el valor del mercado? Puede pasar que todos —el promedio del mercado— estén vendiendo mal, bajo el costo, pero no es lógico seguir ofreciendo un platillo con el que se pierden cinco pesos por cada venta. Opciones: o se corrige la fórmula del platillo para bajar el costo o se elimina de la carta. Subsidiar el precio de determinados platos con el de otros es otra posibilidad, pero no el ideal; el objetivo debe ser que todas las opciones del menú tengan el mayor margen posible.

### FACTORES BÁSICOS QUE SE DEBEN ANALIZAR EN LOS RENGLONES QUE INTEGRAN EL ESTADO DE RESULTADOS, PARA MEJORAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

#### **En cuanto a las ventas<sup>4</sup>**

El estudio analítico de los ingresos por venta de alimentos y bebidas, así como por otros conceptos propios de la actividad restaurantera, tiene el objetivo de determinar si el importe y el volumen de éstas están comprendidos

\*Roberto Macías Pineda. *El análisis de los estados financieros y las deficiencias en las empresas*. ECASA, Méjico, 1991.

dentro de los límites respectivos. Si las ventas no están en proporción adecuada con los elementos financieros y los de operación, que están al alcance y disposición de la empresa, tal situación revela la existencia de un desequilibrio en la organización. Si las ventas son inferiores a las que deben realizarse en proporción a la cuantía de dichos elementos, el desequilibrio será la deficiencia: ventas insuficientes.

Cabe recordar que las ventas son las que generan utilidades, es decir, determinan las funciones del restaurante; la más importante es la función de ventas, por ello deben vigilarse continua y estrictamente, sobre bases adecuadas y con suficientes elementos de juicio. La vigilancia gira en relación con las siguientes interrogantes:

- ¿Los ingresos por alimentos y bebidas son proporcionales a la operación de la empresa restaurantera?
- ¿Se analiza el comportamiento de las ventas en relación con otros ejercicios contables o con el presupuesto de ventas?
- ¿Estudia las causas por las cuales existen variaciones en sus ventas?
- ¿Vigila que las ventas sean fructíferas y su ejercicio se traduzca en aumento de utilidades?
- ¿Permanecen iguales o bajan los gastos en que incurren para aumentar sus ventas?
- ¿Sabe si sus costos fijos son los principales, y si al bajar éstos, sus ventas permanecen iguales?
- ¿Aplica el principio de que una disminución de ventas corresponde a una disminución de costos?
- ¿Conoce el estándar mínimo de costos fijos de producción?
- ¿Conoce su capacidad práctica de operación versus su volumen de platillos vendidos?
- ¿Conoce el mercado particular de su empresa?
- ¿Conoce qué elementos externos positivos y negativos afectan las actividades de su empresa?
- ¿Hace estudios comparativos de ventas por platillo, por estaciones, por temporada, etc.?
- ¿Compara sus ventas netas respecto del activo fijo?
- ¿Compara las ventas/costo de operación a nivel punto de venta o servicio?

Dentro del menú, una de las actividades más críticas es la determinación del precio de cada uno de los platillos que se ofrecen; es necesario tomar en cuenta el ambiente, el servicio y la variedad, así como el tipo de clientela al que está dirigido. No es fácil encontrar el punto medio entre la rentabilidad,

el servicio ofrecido y la competencia, y siempre se debe tener en cuenta la relación-percepción *calidad/precio* que determina el comensal, que en definitiva es quien va a pagar lo que consume, siempre que esté satisfecho. Si no está conscientizado de esta relación, puede provocarse la disminución en ventas.

## En cuanto al costo de ventas

Como ya se estableció, el costo de ventas es el resumen de un determinado número de partidas. Macías Pineda<sup>5</sup> lo conceptualiza como "el resumen de esfuerzos y recursos tasables en dinero, invertidos hasta tener un bien en condiciones para venderse". Los cambios en el costo de ventas, como los cambios en las ventas, están en función de dos variables independientes y de influencia recíproca: precios y unidades de mercancías. Por tanto, al hacer el estudio analítico de las variaciones del costo de ventas es necesario considerar:

- Que dichas variaciones se deben:
  - A cambios en el volumen de platillos vendidos.
  - A cambios en el costo de ventas.
  - A una combinación de cambios en las dos variables citadas.
- Cuando la función de ventas y de compras o producción, están coordinadas, debido a que el volumen de lo comprado o lo producido depende del volumen de lo vendido.

Las causas internas de los aumentos en el costo (sin considerar las externas, que por sí mismas se explican) pueden ser:

- Política de compras deficiente.
- Manejo y almacenaje inadecuado de las mercancías.
- Contratación y manejo del factor humano, deficiente.
- Incremento continuo de los costos fijos.
- Financiamiento inadecuado.
- Ventas insuficientes.
- Técnicas inadecuadas de producción.

Cada una de las causas genéricas citadas está originada a su vez por un conjunto de causas específicas. Así, tratándose de compras, la deficiencia pue-

de estar localizada en los gastos sobre compras, fletes y acarreos, seguros, comisiones de compra, impuestos en general, etc., o bien en los precios de compra al establecer cotizaciones de condiciones adversas para el restaurante.

Algunas causas específicas de las desviaciones en los costos se relacionan con algunas interrogantes:

- ¿Se conocen los gastos que se realizan hasta tener un bien o servicio en condiciones de venderlo?
- ¿Se analiza el costo total de cada una de las diferentes clases de platillos vendidos?
- ¿Se evalúa en forma comparativa el costo de cada platillo con su venta respectiva?
- ¿Se mide la función del costo de ventas en relación con precios y volúmenes vendidos?
- ¿Se valora el costo de ventas en términos de costos fijos y variables?
- ¿Se distinguen las partes que configuran el concepto de costo de ventas?
- ¿Se conocen y ponderan las causas internas que motivan la elevación del costo de ventas?
- ¿Se efectúan revisiones periódicas de los costos fijos y variables hasta llevarlos a su importe mínimo?
- ¿Se han fijado costos estándares en función del análisis de los precios y volúmenes de mercancía?
- ¿Se conoce la configuración de los costos en restaurantes similares (*benchmarking*)?
- ¿Se evalúa el costo actual con los de otros períodos y se analizan las diferencias?
- ¿Se evalúa la planeación de compras para que no se incremente el costo por la mala calidad o el precio superior que generan las compras rápidas?
- ¿Se evalúa que al obtener el costo de ventas la estimación del inventario se haga sobre valor justo?
- ¿Se analiza que la estimación de los inventarios iniciales y finales se haga sobre las mismas bases?

A continuación se presenta una lista para facilitar la búsqueda de las causas principales de las variaciones e incremento en costos:

1. Comparar el tamaño de las porciones servidas, contra los estándares determinados para ellas.
2. Comprobar el valor y los elementos de una producción excesiva.
3. Determinar si los estándares de las especificaciones se siguen al comprar alimentos y bebidas.

4. Vigilar todos los procedimientos en los que se manejen alimentos y bebidas.
5. Comprobar la frecuencia de los cambios de precios en el mercado.
6. Vigilar los "créditos" o "cortesías", en general y en las comidas a empleados y directivos.
7. Vigilar los precios y el valor de las requisiciones.
8. Comparar el número de unidades vendidas contra el consumo potencial.
9. Determinar, con base en los inventarios, si hay existencias de alimentos en cantidades importantes, pedidos con requisición, que aún no se han utilizado.

### **En cuanto a los gastos de operación**

Los gastos de operación son aquellos que efectúa el negocio restaurantero para realizar sus operaciones cotidianas, es decir, para poder operar, y se clasifican en gastos de administración, gastos de venta, gastos financieros y otros gastos. Las desviaciones en los gastos de operación se deben, entre otros aspectos, a:

- Desconocimiento del mercado.
- Malas políticas administrativas.
- Política de ventas deficiente.
- Mala política financiera.

Lo anterior puede deberse a circunstancias tales como negligencia e incapacidad.

El estudio y análisis de los gastos de operación estadísticamente puede realizarse de diversas formas, según las bases que se adopten: por naturaleza de los gastos, por departamentos, por productos, por pedidos, por temporalidad, por fin de semana, etc. Los cuestionamientos por responder son:

- ¿Se identifican los gastos administrativos, de venta y financieros, y cómo participan en el gasto total?
- ¿Se clasifica la naturaleza del gasto y se pondera contra el total?
- ¿Superan sus gastos operativos a las ventas netas?
- ¿El monto de los gastos operativos está en función de la venta neta realizada?
- ¿Los principales rubros de los gastos operativos se analizan para hacer su comparación en función de las ventas que realizan?
- ¿Se hace una revisión comparativa de los distintos rubros que integran

los gastos operativos, de un ejercicio a otro, a fin de investigar e interpretar las variaciones relevantes?

- ¿Se efectúa la comparación de los gastos operativos realmente ejercidos contra el presupuesto de los mismos (cuando los hay) y se investigan las razones que motivaron las variaciones importantes?

## FACTORES BÁSICOS QUE SE DEBEN ANALIZAR EN LOS RENGLONES QUE INTEGRAN EL BALANCE GENERAL Y AFECTAN AL PUNTO DE EQUILIBRIO

### En cuanto al equipo (activo fijo)<sup>6</sup>

Existe un desequilibrio por exceso de inversión en activo fijo cuando el importe de dicha inversión no guarda la debida proporción con los elementos del balance (activo, pasivo y capital contable) o cuando, a nivel financiero, el importe del activo fijo guarda la citada proporción pero la capacidad práctica de producción es considerablemente superior a la capacidad utilizada. Por lo general, ambas situaciones son concurrentes. Las causas que pueden originar el exceso de inversión en activo fijo son las siguientes:

- Administración financiera deficiente en la adquisición e instalación de dicho activo.
- Optimismo injustificado al hacer la adquisición e instalación sin suficientes o adecuadas bases de juicio con respecto de las condiciones prevalecientes, y que tal vez seguirán prevaleciendo en el futuro, en el mercado general y en especial en el mercado de la actividad restaurantera.

Los cuestionamientos seguirán la siguiente vertiente:

- ¿El restaurante lleva a cabo prácticas de cambio oportuno del equipo de cocina, servicio, refrigeración, loza y cristalería, blancos, plaqué, etc.?
- ¿Hay sistemas de producción de alimentos y bebidas enfocados?
- ¿Se maneja el inventario apropiado a la operación del restaurante (justo a tiempo, flujo de operación continuo, etc.)?
- ¿Se llevan prácticas de mantenimiento predictivo o preventivo?
- ¿Se cuenta con prácticas de manufactura ágil?
- ¿Se cuenta con un sistema de administración de la calidad total?

<sup>6</sup>Fleitman, *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*, Pax, México, 2007.

- ¿Se llevan controles de procesos y especificaciones?
- ¿Se comparan y evalúan las prácticas empresariales?
- ¿Existen programas de mejoramiento de la seguridad en cocinas, almacenes, etc.?
- ¿Se llevan a cabo políticas proactivas respecto del medio ambiente?

### **En cuanto a la investigación y desarrollo**

- ¿Se realizan en el restaurante actividades de investigación básica, sin miras comerciales específicas?
- ¿Son aprovechados los resultados de las investigaciones para aplicarlos con fines comerciales?
- ¿Se obtienen informes periódicos de las actividades desarrolladas, tanto en la investigación como en su aplicación?
- ¿Existe un presupuesto para investigación y desarrollo, y sobre qué bases se determina dicho presupuesto?
- ¿Qué porcentaje de las ventas de los últimos cinco años se ha destinado a investigación y desarrollo?
- ¿Qué nuevos o mejores platillos se han logrado en los últimos años?
- ¿Qué novedades o mejoras se han logrado en los últimos ejercicios contables en cuanto a los platillos existentes, en material, herramientas y equipos de cocina, de conservación, manejo de materia prima y métodos de producción?
- ¿Existen actividades en la organización del restaurante encaminadas a reducir costos y mejorar la calidad de los platillos?
- ¿Qué reducciones importantes en los costos de producción de alimentos se han logrado recientemente?
- ¿Se practican pruebas para verificar la forma, composición, utilización y producción de platillos nuevos?
- ¿Se cuenta con asistencia de profesionales en nutrición u otras disciplinas para la investigación y desarrollo de productos nuevos?
- ¿Se proporciona asistencia al área de servicio para lograr la adaptación de los platillos a los requerimientos de los comensales?
- ¿Se tiene la política de promover y aceptar ideas, sugerencias y observaciones del personal en cuanto a mejoras de procesos?

### **En cuanto a la administración de la tecnología**

- ¿Se identifican conocimientos tecnológicos aplicables al restaurante?
- ¿El sistema incluye indicadores de gestión para la evaluación de la eficacia y

eficiencia de las nuevas tecnologías aplicadas a nuestro negocio restaurantero?

- ¿Son compartidas las innovaciones y conocimientos aprendidos con otras empresas restauranteras similares?
- ¿Se estimula, administra y protege el conocimiento, la tecnología y la experiencia generados?
- ¿Se impulsa, por medio de la administración de la tecnología, la capacitación del personal, el trabajo en equipo, la planeación estratégica y la satisfacción de los comensales?

### **En cuanto a la cultura de calidad**

- ¿Conoce los principios sobre los cuales se desarrollan estrategias y planes de acción del modelo de calidad?
- ¿Existe una filosofía del restaurante orientada a satisfacer las expectativas de los comensales?
- ¿Son efectivos los sistemas de la empresa para conocer a fondo las necesidades de los comensales?
- ¿Se conoce lo que piensan los comensales sobre la calidad de los platillos y servicios que reciben del restaurante?
- ¿Qué valor agregado se le proporciona a los comensales?
- ¿Son conocidos los objetivos y metas de calidad del restaurante?
- ¿Hay una comunicación clara, efectiva y abierta para difundir objetivos, metas, directrices y logros de la organización restaurantera?
- ¿Se considera la conservación y mejoramiento del ambiente en las decisiones para mejorar la calidad de los platillos y el servicio ofrecido al comensal?
- ¿Se promueve la cultura de calidad y se estimula y facilita a otras organizaciones restauranteras el desarrollo de sus propios programas de calidad total?

### **En cuanto a satisfacción de los comensales**

- ¿Se cuenta con conocimientos de los deseos, necesidades y expectativas de los comensales del restaurante?
- ¿Se han desarrollado y actualizado sistemas formales para conocer las necesidades y deseos del comensal?
- ¿Hay buena comunicación con los clientes?
- ¿Existe una bitácora donde se plasmen comentarios y sugerencias de los comensales?

- ¿Se resuelven de forma oportuna los problemas y quejas de los clientes?
- ¿La información que el restaurante proporciona a los comensales es confiable?
- ¿Cómo y quién elabora la información que se les proporciona?
- ¿Cómo se asegura la objetividad y validez de dicha información?
- ¿El personal que está en contacto con el comensal es cortés, amable y atento?
- ¿Se proporciona atención respetuosa, oportuna y cordial a la clientela?
- ¿Los comensales obtienen y perciben los aspectos tangibles e intangibles de la calidad?
- ¿Son atendidas de manera oportuna las opiniones, sugerencias y reclamaciones de los comensales sobre la calidad de los servicios proporcionados?

### En cuanto a la página web

- ¿Se tiene el nombre, logotipo y lema de la empresa en la página de inicio?
- ¿Hay un mensaje del gerente del restaurante?
- ¿Se mencionan los antecedentes y misión de la empresa restaurantera?
- ¿Hay pequeños logotipos de quien patrocina la página?
- ¿Existen encabezados acerca de la información de los platillos y servicios ofrecidos?
- ¿Se mencionan las ventajas y los beneficios de consumir en el restaurante en relación con los competidores?
- ¿Cuenta con iconos sencillos y de tamaño normal, y gráficos pequeños que bajen rápido en la página inicial?
- ¿Hay una plantilla de botones de navegación al final de la página?
- ¿Cuenta con descripciones, precios, fotografías del establecimiento, platillos y servicios del restaurante?
- ¿Se tiene una asesoría especializada en la elaboración de páginas web y su contenido?

### En cuanto a relaciones públicas

- ¿Se efectúan encuestas para investigar lo que el comensal piensa de nuestra organización, su personal y los platillos?
- ¿Se efectúan encuestas periódicas de actitudes del personal?
- ¿Se efectúan encuestas dentro de la empresa para conocer las relaciones del personal con la industria restaurantera, la banca, las dependencias oficiales y otros organismos?
- ¿Se cuenta con un sistema de quejas y sugerencias?

- ¿Qué medios de comunicación son utilizados con los accionistas, empleados y directivos?
- ¿Se proporciona al público información de la empresa y sus actividades?
- ¿Participa el negocio en proyectos que beneficien a la comunidad?
- ¿Participa en la capacitación de elemento humano en las universidades e institutos especializados en gastronomía?
- ¿Participa la empresa en actividades que promuevan el bienestar general de la industria restaurantera?

## ARTÍCULO DE FONDO<sup>7</sup>

Es tal la competencia que existe en el sector restauranero que las empresas se ven obligadas a buscar la diferenciación. Esta se puede obtener mediante el servicio, la especialización, la imagen de marca, el bien material, etc. Y es, esta última cuestión, el objeto del presente artículo.

En la restaurantería el bien material está constituido por el alimento, por lo que se le debe prestar especial atención desde un principio, durante todo el proceso productivo y hasta llegar al acabado.

La materia prima debe ser de calidad y suficiente en cantidad. Ambas cuestiones incidirán en el precio, pero el comensal es consciente que si opta por una mayor calidad debe estar dispuesto a pagar por ello su justo precio; así pues, se debe primar la relación calidad-precio. En cuanto a la segunda cuestión, se debe entender que en muchas ocasiones la comida es un acto social, por lo que busca satisfacer necesidades simbólicas: alrededor de una mesa se cierran negocios, se fortalecen amistades y se forjan sentimientos; pero también, se debe tener en cuenta que es imprescindible cubrir otro tipo de necesidad más primaria, la necesidad de alimentarse, por lo que la cantidad ofertada debe ser suficiente para que los clientes se sientan doblemente satisfechos.

Esta materia prima debe ser lo más natural posible, por lo que sin despreciar la comida preelaborada, se debe intentar trabajar con alimentos en su estado más puro, porque el resultado final no es comparable.

En lo concerniente al proceso productivo, debe ponerse énfasis en todos y cada uno de los microprocesos, es decir, tiempos de realización, momentos en que deben intervenir todos y cada uno de los componentes del plato, etc., para lo cual es necesario disponer de una ficha de producción en donde se establezca de forma clara y sencilla todo el proceso. El objetivo es que toda la producción se haga de igual manera, respetando los procesos y fijando los acabados, sólo así podemos asegurar un elevado nivel de calidad. Sin olvidar el importante papel

<sup>7</sup> Albert Blasco Peris, tomado de: <[http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=87](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=87)>.

del chef, agente principal del proceso de elaboración, por lo que se deberá poner especial cuidado en la selección del personal de cocina en general y del chef muy en particular.

El paso siguiente es el de la venta, es decir, cómo dar a conocer el plato a los comensales. Para ello, la carta juega un papel fundamental: diseño, tipo de letra, ubicación de los platos, etc., pero no menos importante son los camareros, que se deben transformar de meros transportadores de platos a auténticos vendedores, más aún, a embajadores de nuestros productos, por lo que al asesorar a los clientes inclinarán, sin duda alguna, la balanza hacia los platos que más nos interesen promocionar. Y, naturalmente, los que más nos interesa promocionar son aquellos que nos aportan una elevada utilidad bruta. En este caso, es muy conveniente que los meseros prueben los alimentos, ya que lo que mejor se vende es aquello que se conoce. Una vez conocido el producto por nuestros comensales, sobre todo por aquellos que son asiduos, el boca-oreja funcionará con toda rapidez, con lo que podemos convertir parte de nuestra oferta en platos "estrella", que son aquellos que teniendo un elevado margen de utilidad bruta son muy demandados, constituyéndose en elementos claramente diferenciadores de la competencia y una señal de identidad de nuestra empresa.

Lo dicho hasta este momento, nos lleva a plantear la necesidad de analizar toda la oferta, puesto que nuestro objetivo es tener cuantos más platos "estrella" mejor, ya que constituyen la clave del éxito de cualquier establecimiento. Para ello, seguiremos el mismo sistema, es decir, analizar el margen y el índice de popularidad de todos y cada uno de los platos, separándolos, eso sí, por grupos: primeros, segundos, postres, etc., ya que los márgenes que se aplican no son los mismos. El proceso es relativamente sencillo, puesto que la utilidad la obtenemos de la rentabilidad de cada plato, y el índice de popularidad se calcula con base en las comandas, obteniendo la cantidad de veces que nos ha sido solicitado. Una vez recogidos los datos mencionados se establece la media y a partir de aquí se clasifican los platos en función de si la utilidad bruta está por encima de la media o por debajo, y se hará lo mismo con respecto al índice de popularidad de platillos.

## LA DEMANDA DE PLATILLOS

La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios, que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado. De forma similar, el propietario o administrador de un restaurante requiere saber la cantidad y calidad de platos que se adquieren, de acuerdo con los diferentes precios ofer-

tados por el negocio en un momento determinado. Se recomienda considerar en la ingeniería del menú los principios básicos de economía.

Al hablar de la elasticidad de la demanda se está describiendo la sensibilidad que presenta el consumidor ante un cambio en el precio; una de las variables por considerar en este aspecto es la fidelidad de la clientela del restaurante; por tanto, lograr una clientela fiel a la marca, producto o servicio que una empresa restaurantera provee es uno de los objetivos que deben buscarse con gran ahínco. Es evidente que cuanto mayor sea la participación en el mercado que el negocio de alimentos posea, mayores serán las probabilidades de éxito del mismo. Esta participación se obtiene atrayendo consumidores. Ries y Trout<sup>8</sup> lo señalan de la siguiente manera:

Las empresas pelean entre sí por obtener clientes, por atraer para sí la mayor porción posible de los potenciales consumidores. Estas peleas, según ellos, tienen lugar en la mente de los consumidores. Un consumidor recibe información de distinto tipo y de diferentes medios acerca de marcas y productos, y como resultado de esa batalla entre mensajes enviados desde distintas marcas y productos, el consumidor elige uno entre todos. El objetivo que debe perseguir una empresa es ser la elegida por el consumidor, obtener la victoria en esa batalla librada en la mente de los consumidores.

Ahora bien, el éxito no termina en este punto; que un restaurante consiga ser elegido por los comensales es sólo el primer paso. Una vez que se obtiene un determinado porcentaje del mercado, lo que sigue es mantener a los consumidores actuales satisfechos, para que no sean absorbidos por la competencia. De eso se trata la fidelidad de la clientela.

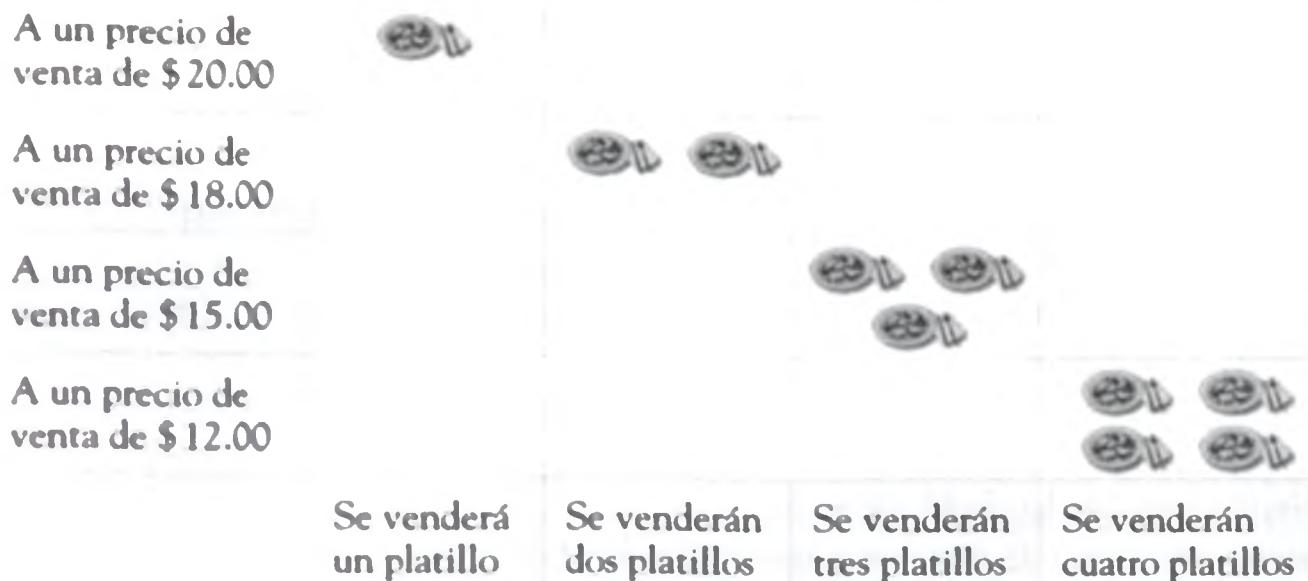
Además de conservar la clientela, logrando su fidelidad, también es importante atraer consumidores de negocios rivales. El acento debe ponerse, entonces, en incrementar la participación del mercado, atrayendo consumidores de la competencia y conservando a los propios. Para lograr esto, es fundamental conocer las cualidades buscadas por los clientes para el bien o servicio que se ofrece.

Si se incrementa por ejemplo, el precio de venta de un plato de un periodo a otro, el comensal lo resentirá, si se apela a la fidelidad de la clientela pudiera ser que un porcentaje de la misma acepte el incremento; no obstante, puede presentarse el caso que no lo acepten y emigren a la competencia; si toma esto en cuenta para la elasticidad en la demanda de platillos:

- A menor precio de venta, más platillos vendidos.
- A mayor precio de venta, menos platillos vendidos.

<sup>8</sup>Ries y Trout, *Posicionamiento*, 2a. ed., McGraw-Hill, Madrid, 1989.

En forma gráfica:



Como puede observarse en la curva de la demanda, a un precio de venta de \$ 20.00, el negocio venderá un platillo, pero si disminuye el precio de venta por platillo, por ejemplo a \$15.00, la venta se incrementará a tres plátanos y así sucesivamente. Por tanto, es obligación del responsable del costeo y la fijación de precios de venta saber cuál será la consecuencia de una variación en los precios finales de venta. Esta herramienta de análisis ofrece al restaurantero el poder de decisión para determinar si debe reducir el precio de venta en función de la reducción del costo de producción, o mantener el precio actual e inclusive si la elasticidad de la demanda aceptaría un incremento en el precio de determinado platillo.

## OTRAS CONSIDERACIONES FINANCIERAS PARA ELABORAR UN MENÚ

Es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones en la ingeniería del menú, ya que cualquier acción de las propuestas sin duda repercutirá en la rentabilidad del negocio:

1. Debe establecerse un presupuesto-pronóstico de ventas para observar la variación que existe entre las ventas reales y las pronosticadas, y al mismo tiempo permita fijar una meta a lograr.
2. El incremento en precios es inevitable, por ello es necesario saber en qué punto los clientes no aceptarán dicho incremento.
3. Es necesario determinar los platillos que nuestro restaurante está

ofreciendo que son diferentes o mejores a la competencia. Algunos restaurantes sirven menor calidad, pero en un ambiente y/o servicio que los hacen exitosos. Otros sirven buena comida, pero con un ambiente triste y servicio pobre, y no tienen éxito.

4. Quizá el precio del platillo no sea de mucha consideración para algunos clientes cuando ese platillo sea exclusivo o de temporada; no obstante, se requiere analizar el impacto que esto representa para otro segmento de la clientela.
5. Es importante mantener un registro cotidiano y sistemático de las ventas y los costos.
6. Al efectuar una clasificación del restaurante, es necesario ubicarlo en un rango de precios determinado. Permita, de ser posible, que sean los clientes quienes lo clasifiquen.
7. Prevea un rango de precios, pero tomando en cuenta la opinión de la clientela a la que desea llegar (clase alta, media, baja, etc.).
8. Para controlar las utilidades debe monitorearse la mezcla de ventas y su costo, estudiando las variaciones para efectuar las correcciones a tiempo.
9. Sus precios de venta no deben ser necesariamente iguales a los de la competencia (cercana o no). Los costos pueden variar y por tanto, el precio de venta se basará en el porcentaje de utilidad deseado por nuestro propio restaurante.
10. Es necesario establecer siempre un sistema de fijación de precios.
11. Los comensales actuales son más sofisticados que en el pasado, esto les permite, entre otras cosas, reconocer el esfuerzo de presentar tal o cual platillo en el menú, así como el valor que ello representa.
12. Es necesario saber que no todos los platillos son de alta rentabilidad. Cuando se incluyan estos productos en el menú, preséntelos y no resalte el interés en ellos, de manera que no se conviertan en los favoritos de la clientela y siga la política de "no sugerirlos".
13. Investigue las políticas y procedimientos de compra. Asegúrese de comprar productos de calidad a precios razonablemente bajos. Efectúe un análisis de comparación de precios y proveedores.
14. Disminuya el tamaño de las porciones no para dar menos al cliente; por el contrario, efectúe un estudio acerca de lo que los comensales dejan en el plato al terminar de comer, para que así se ofrezca al cliente lo que realmente va a consumir. Un exceso en costo siempre se produce cuando se dan porciones mayores.
15. Los métodos de preparación de los platillos deben ser revisados con frecuencia.
16. Procure promover platillos rentables provocando que la clientela los

solicite y sean sus meseros quienes los sugieran. Recuerde que hay muchos clientes indecisos.

17. Existen algunos paquetes que ofrecen un menú completo, pero la mayoría no significa una ventaja para la clientela debido al precio.
18. Procure que algunos de los precios fijados en el menú puedan remplazarse con facilidad, presentándolos con algún engomado no permanente.
19. Efectúe un análisis para determinar cuáles platillos son o no rentables. Algunos no rentables pueden continuar por mucho tiempo incluidos en el menú.
20. En general, los precios de venta de cada platillo son competitivos respecto de la competencia; sin embargo, muchas veces existen platillos que se venden a precios más altos. Efectúe un estudio relativo a cuánto está dispuesto a pagar nuestra clientela.
21. En ocasiones se presenta el caso que la clientela pide platillos más económicos en lugar de preferir otros con mayor rentabilidad, es decir, interfieren los económicos con la venta de los rentables.
22. El menú es el mismo siempre, por lo que no se aprovechan ventajas de temporada.
23. Se adquiere equipo especial para la elaboración de ciertos platillos especiales, pero no se utiliza o no se brinda capacitación suficiente al personal de cocina.
24. Con frecuencia existen problemas de "tiempo" en la producción de platillos, pues las cargas de trabajo no se encuentran bien distribuidas en la cocina, afectando con ello la rentabilidad del negocio.
25. Al presentar el menú, muchas veces sobresale la imagen del restaurante, relegando a un plano secundario la oferta de platillos rentables.
26. El menú es la "carta de presentación" de los productos por vender. En general el menú no siempre presenta colores o diseños apropiados para el tipo de restaurante, tratándose de un menú común y corriente, lo cual afecta en alto grado la rentabilidad del negocio.
27. La misma situación se observa en la producción y servicio; muchas veces no existe la relación entre la presentación visual plasmada en la carta con la presentación real al momento de servir (colores, diseño, etc.).
28. Algunos restauranteros no siguen una técnica de elaboración del menú, por tanto, no se divide en grupos los platillos ofrecidos.
29. Como no se sigue una técnica en la elaboración del menú, no se aprovechan los estudios de captación visual del comensal.
30. Muchas veces el único espacio dedicado a resaltar las características

del lugar es el del logotipo o nombre del restaurante, por lo que no se proporciona mayor información o explicación del concepto del restaurante.

31. La gerencia no se preocupa por investigar si el menú cumple con ordenamientos legales.
32. El menú no dedica espacio para informar otras facilidades proporcionadas por el restaurante, a pesar que pudiera ofrecer servicio de estacionamiento (con tarifa del mismo o gratuidad con boleto sellado), área de juegos infantiles, terraza para fumadores, etcétera.
33. No se analizan los precios del menú en los últimos períodos contables (mensual, trimestral, semestral, anual), olvidando los efectos de la inflación, sobre todo en insumos básicos.
34. La carta se considera físicamente como de tamaño “muy grande”, de acuerdo con la opinión de los comensales. Hay que tomar en cuenta la opinión del comensal.
35. Considerar la elaboración en imprenta de manera profesional y original.
36. Las sugerencias del día con frecuencia se presentan en hojas separadas, a veces “elaboradas” a mano o, en el mejor de los casos, de manera mecánica (máquina de escribir o computadora), tapando los platillos presentados en el menú.

## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL MENÚ

Conteste honestamente a las siguientes cuestiones, dando una puntuación de 1 al aspecto negativo y de 5 al positivo. Por último, sume el puntaje que usted obtuvo y divida entre el total de puntos máximos a obtener (200 puntos como máximo):

Pregunta	1	2	3	4	5
1. ¿Los platillos servidos al comensal contrastan con lo presentado en el menú?					
2. ¿Cuenta con el equipo adecuado en cocina para la preparación de los platillos presentados en el menú?					
3. ¿Existe un análisis del costo bruto de cada platillo ofrecido en el menú?					

4. ¿Los platillos presentados en el menú ofrecen un tiempo razonable en su preparación?
5. ¿Hay muchos platillos elaborados con el mismo método de preparación (frito, cocido, etc.)?
6. ¿Existen en el menú muchos platillos de temporada que ocasionen un incremento en costos?
7. ¿La materia prima de los platillos presentados en el menú se encuentran disponibles en el mercado local?
8. ¿Son muchos los productos del menú que requieren equipos especiales o habilidad para servirse?
9. ¿Se efectúa un análisis de ventas para determinar la aportación de cada platillo a las mismas?
10. ¿Se presenta variedad en los precios de venta de los platillos que integran el menú?
11. ¿Se describen en el menú los platillos con los que no están familiarizados los comensales?
12. ¿Los platillos no vendibles son retirados de la carta?
13. ¿Presenta honestidad el menú respecto de la descripción del platillo (contenido, tamaño, etc.)?
14. ¿Se utilizan menús especiales para aprovechar las ventajas de cierto tipo de clientela (dietéticos, para inválidos)?
15. ¿Existe suficiente iluminación en el local para facilitar la lectura del menú?
16. ¿En un menú estático se incluye algún especial del día para ofrecer variedad?
17. ¿El menú tiende a resaltar sólo la historia, localización, nombre o el área del restaurante?
18. ¿Se adhieren diariamente platillos especiales, variando día a día?

Pregunta	1	2	3	4	5
19. ¿Los platillos ofrecidos en el menú dan variedad, minimizando los inventarios, combinaciones, salsas, preparaciones, etcétera?					
20. ¿Se enlistan los platillos de acuerdo con los precios que ofrecen mayor rentabilidad para el restaurante?					
21. ¿Cuando se ofrece un menú completo (paquete) su precio ofrece una ventaja para el comensal?					
22. ¿Es fácil de remplazar el precio de venta presentado en el menú?					
23. Los platillos que no son rentables continúan en el menú (a menos que exista una razón estratégica)?					
24. ¿Son competitivos nuestros precios en relación con los competidores?					
25. ¿Algunos platillos del menú interfieren o restringen la producción de otros platillos de mayor rentabilidad?					
26. ¿Se modifica el menú para tomar ventajas de temporada?					
27. ¿Cuenta con el equipo necesario y con la capacitación adecuada para procurar ahorros en cocina y servicio?					
28. ¿Se encuentra bien distribuida la carga de trabajo entre los empleados de cocina?					
29. ¿En la presentación del menú se contempla un "logo", diseño o color que refleje la individualidad del restaurante?					
30. ¿El color, diseño y material del menú son apropiados y relacionados con el tema y decoración del local?					
31. ¿La producción y el servicio son consistentes con los colores ilustrados en el menú?					
32. ¿Las diferentes categorías de platillos (entradas, plato fuerte, postres, etc.) se separan en el menú por líneas, ilustraciones o figuras?					

33. ¿Los platillos se presentan de acuerdo con la captación visual del comensal?
34. ¿Se dedica un espacio en el menú para dar explicación o información del restaurante?
35. ¿Cumple el menú con ordenamientos legales?
36. ¿Dedica el menú algún espacio para informar de otras facilidades proporcionadas por el restaurante (comida para llevar, espacio para cuidar niños, otros servicios)?
37. ¿Se han analizado los precios del menú, reflejando cambios en los costos del producto, mano de obra y otros costos, en los últimos tres meses?
38. ¿El tamaño del menú es apropiado con el estilo y la decoración del restaurante?
39. ¿La impresión física del menú ha sido realizada por profesionales mostrando originalidad, facilidad de limpieza, resaltando lo importante en letras negritas u otra técnica, impresa en material manejable y durable?
40. ¿Las sugerencias del día se presentan en el mismo material del menú, así como de tipo de letra, sin cubrir otros platillos impresos en el menú?

## EJERCICIOS DE RETROALIMENTACIÓN

1. ¿Considera usted que un platillo "no rentable y no popular" deba ser retirado de inmediato de la carta? ¿Qué acciones adicionales a las ya propuestas sugiere para mantenerlo dentro de la oferta de platillos?
2. Comente cuál sería la consecuencia de retirar un plato "no popular" de la carta. ¿Cómo le afecta a la rentabilidad del negocio?
3. ¿Aceptaría, como gerente de un establecimiento restaurantero, mantener un platillo no rentable como producto "gancho" que provoque al comensal el consumo de otros platillos más rentables?
4. Estudie los resultados financieros de una entidad gastronómica y verifique si se lleva a cabo el "Análisis de rentabilidad y popularidad de platillos".
5. ¿Considera que realmente se lleva a cabo en la mayoría de los establecimientos restauranteros una cultura de calidad?

6. ¿Para usted el papel del área de relaciones públicas en este tipo de establecimientos responde a los cuestionamientos del comensal?
7. De la misma manera, ¿considera que existe de manera formal una investigación de mercados para detectar las necesidades del consumidor?
8. ¿Por qué supone que la tecnología no ha llegado a los restaurantes de comida regional?
9. Responda a la siguiente aseveración: "El restaurantero promedio no sabe cómo costear recetas."
10. Elabore una lista que contemple, por un lado, los conceptos que integren los costos y gastos fijos y, por otra parte, los costos y gastos variables en una entidad restaurantera.
11. Comente el siguiente texto:

Salir del complejo de inferioridad cuesta mucho, tomando muchas veces como referentes equivocados el nivel de facturación, los empleados, el número de clientes, las subsidiarias, los mercados internacionales... ¡detengamos esto! Quizá es hora de plantearse que los productos tecnológicos del mercado están más pensados para todos de lo que se ha pensado hasta ahora. Pongamos un ejemplo. Hablemos de un restaurante, una pequeña empresa familiar que decide publicitarse en la Web como primer paso en su incursión en la Red. No hace grandes proyectos, y decide que una de sus páginas sea la carta o menú que ofrecen. Bien. Si a este restaurante le hablas en su primer encuentro con los desarrollos de páginas Web de base de datos activa, de herramientas de contenido, dirá, quizás más llevado por el miedo a la factura que a lo desconocido, que eso no es para ella, que eso es más bien para la cadena de supermercados de la esquina. Cambiemos el mensaje. Se trata de explicarle que en vez de una carta de actualización por temporadas que va a provocar que los usuarios lo vean una sola vez y no vuelvan jamás, lo que podría es implementar un sencillo programa que actualice a diario su menú del día, de forma cómoda, por ejemplo desde el mismo restaurante.

12. Comente el siguiente artículo.<sup>9</sup>

Dentro de las personas que invierten en un restaurante, pocos son los que se preocupan por averiguar objetivamente los gustos y preferencias de sus clientes potenciales, así como las nuevas tendencias gastronómicas entre ciertos grupos de población. Tampoco analizan con cuidado la competencia directa e indirecta que podrían enfrentar tales como restaurantes con menús similares y otros de opciones gastronómicas diferentes.

El contar con alguien que cocina muy bien y capital no es lo único necesario para montar un restaurante y mucho menos, garantizar su éxito; se necesita además tener un menú de alta calidad gastronómica, variedad y presentación, además de una ambientación ideal, un servicio amable y

<sup>9</sup>Tratado de: <[http://www.trabajo.com.mx/consejos\\_para\\_el\\_exito\\_de\\_un\\_restaurante.htm](http://www.trabajo.com.mx/consejos_para_el_exito_de_un_restaurante.htm)>.

eficaz, precios razonables, localización muy conveniente, poca o nula competencia, buena publicidad y, por supuesto, una buena administración.

El tiempo promedio de maduración de un restaurante independiente suele ser de uno a dos años. No basta con abrir sus puertas para que un restaurante poco a poco adquiera prestigio y logre su punto de equilibrio, mucho menos utilidades.

Los emprendedores atrevidos olvidan que las ventas de un restaurante dependen en buena medida del gasto en publicidad y promociones, y éste casi siempre se escatima.

Otros gastos generalmente subestimados o ignorados son los impuestos, intereses financieros, seguridad social, liquidación ocasional de personal, demandas laborales inesperadas, alzas en materias primas, rentas y servicios, renovación de permisos, mantenimiento de equipo, fumigaciones, etcétera.

Recuerde que para ser un restaurantero exitoso no basta con tener una buena receta, algo de capital propio o prestado y mucho esfuerzo porque el giro es muy matado. Tiene que conocer más sobre el oficio restaurantero y tener mayor capacidad administrativa y de liderazgo.

Este negocio requiere de mucha perseverancia y sacrificio tanto del propietario como de su familia para lograr tener éxito, sin embargo y cuando por fin se empiezan a generar utilidades, el trabajo se intensifica más, y es ahí donde ya muy pocos emprendedores lo resisten, mientras que los demás optan por tirar la toalla.

Muchos restauranteros arrancan su negocio con familiares, trabajadores, socios y acreedores a bordo, confiados ciegamente en el chofer, sin analizar antes a sus clientes y competidores potenciales, sin capacitación mínima en aspectos administrativos; no hacen pruebas rigurosas de menús, no buscan la asesoría de especialistas en diseño, gastronomía o mercadotecnia, y no tienen un plan de acción que les indique qué hacer y cuándo hacerlo para llegar a su meta, la cual generalmente es muy ambigua o poco realista. Así que cuando el negocio fracasa, no sólo quedan derrumbados emocionalmente, sino además muy endeudados.

Es un error creer que si algo ha funcionado por años, no se debe cambiar. El menú y la ambientación de un restaurante tienen que adaptarse a los cambios que muestre la población, sus clientes potenciales. No se niegue a remodelar sus establecimientos, modernizar sus cocinas o capacitar al personal de su restaurante, a pesar de que se han logrado acumular ganancias cuantiosas a través de los años.

La publicidad: por lo general recurren a ella cuando las ventas andan bajas o, lo que es lo mismo, cuando la competencia cercana empieza a ganar terreno. No asumen que el gasto en publicidad y promoción debe ser

permanente y, por tanto, que debe ocupar una parte considerable del presupuesto operativo, hasta 10 o 15 % según algunos especialistas, aun en tiempos de fuertes volúmenes de ventas. En otros casos por querer ahorrarse el pago a una agencia especializada en la materia, los restauranteros crean sus propios programas y estrategias publicitarias; sin embargo al ver el poco impacto que tuvo su publicidad, consideran que fue un gasto inútil.

Suponen que sus clientes frecuentes siempre lo seguirán siendo, olvidándose que es a ellos y sus familiares, así como amistades, en primer lugar, a quienes deben dirigirse las promociones especiales. Se olvidan de premiar la fidelidad de su clientela y no hacen un esfuerzo por reconquistarla día a día.

# Anexo

## Consejos para el éxito de un restaurante de comida rápida\*

Una vez que se ha decidido por un negocio de comida rápida debe considerar si lo va a emprender a través de una franquicia o de manera independiente. Las franquicias ofrecen conocimiento, que junto con el ímpetu, hacen una buena combinación. En el modelo de franquicias ya hay gente que aprendió y experimentó, y esto ahorra mucho dinero. Sin embargo, a veces su precio es muy alto.

Si opta por hacerlo de manera independiente, comenzará experimentando con el dinero que logre reunir, además podrá tomar las decisiones que mejor le convengan sin tener que consultarla con el franquiciador.

Ya sea con una franquicia o sin ella, debe plantearse objetivos claros: cuánto invertirá y cuánto necesita ganar. Analizar si tiene las posibilidades económicas para llevarlo a cabo, y en caso de no contar con el dinero suficiente, tomar los ahorros y préstamos de amigos o parientes; o bien, por medio de un financiamiento otorgado por una institución bancaria o algún programa de gobierno.

Los puntos clave que debe ofrecer su negocio de comida rápida son:

- Buena comida: alimentos frescos y de calidad.
- Capacidad de distribución.
- Brindar un excelente servicio: rápido, amable y tomando en cuenta siempre las demandas de la clientela.
- Contar con una ubicación estratégica: el local debe estar cerca o rodeado de viviendas y oficinas, y en menor grado de escuelas.
- Buena imagen del local.
- Para publicidad se puede comenzar por invertir 5 % del presupuesto to-

\*Para mayor información consultar *El restaurante como empresa*, de Carlos Durán García, Trillas, México, 2008 y <[http://www.trabajo.com.mx/mobiliario\\_y\\_equipo\\_de\\_cocina\\_para\\_un\\_restaurante.htm](http://www.trabajo.com.mx/mobiliario_y_equipo_de_cocina_para_un_restaurante.htm)>.

tal durante los primeros nueve meses, luego destinar 3% para mantener la promoción.

- Contar con un horario accesible y de acuerdo con la zona.

## CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS

Debido al ritmo de vida de las grandes ciudades, más la integración de la mujer a las actividades productivas, ya es poco común que se coma en casa y mucho menos se preparen los alimentos de manera apropiada en los hogares. Debido a ello, la gente recurre cada vez más a la comida rápida, integrándola a sus costumbres alimenticias.

La comida rápida se refiere a un establecimiento donde primero se paga el consumo antes de obtenerlo y donde no hay meseros. Sin embargo, las modalidades de servicio y alimento de la comida rápida se pueden dividir en varias categorías: para llevar, consumir en el mismo restaurante o entrega a domicilio.

El sector de la comida rápida ha dejado de ser desde hace tiempo un fenómeno estadounidense y se ha extendido por todo el planeta a enorme velocidad, sumando un total de más de 90 000 establecimientos repartidos por todo el mundo.

### Mercado al que va dirigido su restaurante

Como es imposible que acapare todo el mercado, es mejor concentrarse en 5 a 10% del mercado que usted puede captar.

Su mercado puede ser:

- Adultos jóvenes: son los que más salen a cenar, les gusta la comida mexicana, pizzas, hamburguesas, comida asiática y sándwiches. Parecen preferir establecimientos informales a restaurantes formales que estén de moda.
- La familia: para atraer a este mercado, los restaurantes pueden ofrecer una atmósfera agradable para familias, donde los niños puedan sentirse cómodos y comer lo que les gusta, al mismo tiempo que los padres puedan tranquilamente degustar alimentos de su agrado.
- Gente mayor: este grupo visita, por lo general, restaurantes elegantes. Están menos preocupados por el valor y están mucho más enfocados en un servicio excelente y comida sobresaliente. Para atraer este mercado se requiere de un ambiente más elegante y sofisticado.

## Concepto del restaurante

Para definir el concepto es importante conocer la competencia y las tendencias gastronómicas nacionales e internacionales. Los conceptos le permiten hacerle saber a sus clientes qué esperar del restaurante con anticipación y le dan un poco de estructura a su operación. Algunos de los conceptos de restaurante más populares son: mariscos, especializados en carnes, familiares, informales y étnicos (comida mexicana, china, árabe, etc.).

Este punto debe estar relacionado con la arquitectura, decoración y ambientación del lugar, para ofrecerle al cliente un lugar armonioso y confortable.

## Estudio financiero

Proyecta la inversión total, punto de equilibrio, ganancias esperadas, así como el tiempo de recuperación para seleccionar las fuentes de financiamiento.

Para saber cuánto dinero necesita para abrir un restaurante dependerá de su tipo, instalación, equipo necesario, si es nuevo o usado, inventario, costos de mercadotecnia y cantidad de efectivo que necesita tener a la mano hasta que la empresa empieza a generarlos.

## Fuentes de financiamiento

Por lo general los inversionistas de riesgo no creerán en usted; no obstante, existe un grupo de capitalistas que tienen dinero y necesitan ponerlo a trabajar, este tipo de personas son conocidas como "inversores ángeles", que son aquellos que están dispuestos a compartir con los nuevos emprendedores la aventura empresarial. Investigue quiénes son y acuda a ellos.

Válgame de sus ahorros, y si es necesario venda aquellas cosas que le son menos útiles o úselas como garantía para obtener un préstamo.

Recurra a amigos y familiares que crean en usted, quieran y puedan ayudarlo, pero recuerde hacer todo por escrito; también asegúrese que quienes le presten puedan permitirse el riesgo de invertir en su empresa.

Consiga socios: busque quien tenga recursos financieros y quiera trabajar con usted en la empresa, o a quien desee invertir pero no tiene interés en hacer el trabajo. En este caso también es recomendable hacerlo todo a través de un contrato en donde defina con claridad sus respectivas responsabilidades y obligaciones.

Opte por los programas de gobierno: en su localidad existen programas de incubadoras de negocios para emprendedores.

## Dónde ubicar el restaurante

Hay algunos factores que debe considerar para determinar dónde ubicar su restaurante:

- Dinamismo económico del área.
- Facilidad para localizar y llegar al negocio por parte de los clientes.
- Excelente comunicación y visibilidad del local.
- Que el sitio tenga estacionamiento de fácil acceso para sus clientes.
- Historial del lugar: Quién lo ocupó previamente y por qué lo dejaron
- Capacidad para pagar el alquiler del negocio.
- Términos convenientes en la renta.

## Trámites requeridos

Debe estarse bien informado sobre este tipo de cuestiones, ya que muchas veces su desconocimiento puede perjudicar seriamente la operación del negocio. Entre estos requisitos destacan los sociales (vecinos del área), políticos, culturales, ecológicos y legales, como impuestos, uso de suelo, venta de bebidas alcohólicas, anuncio externo, etc. Dichos términos varían de modo considerable, dependiendo de la localización del restaurante.

## Conceptualización y diseño del restaurante

Tras el estudio de factibilidad y rentabilidad, es preciso diseñar los menús de alimentos, bebidas y vinos que se van a ofrecer, con ello se obtendrá ya una conceptualización del restaurante, y se podrá proceder a diseñar los planos y las dimensiones de las áreas correspondientes. Es esencial comenzar por la cocina, ya que es el motor productivo del negocio; también deben considerarse los flujos de servicio, la compra del mobiliario y demás equipos, el contacto con proveedores, etcétera.

El menú para un negocio de comida rápida es variado, puede ir desde tortas, tacos, pizzas, hamburguesas, sándwiches, hot dogs, etcétera.

## Características de un negocio de comida rápida

- Se atiende con rapidez.
- Es de fácil acceso.

- Con precios moderados.
- Maneja estándares en procesos, platillos, administración y operación.

## Ventajas de un negocio de comida rápida

- En caso de emergencia, son los primeros platillos en los que piensa la gente.
- Son alimentos consumidos por personas de cualquier edad.
- No son difíciles de preparar.
- No son nocivos para la salud, siempre y cuando se combinen y consuman con moderación.
- Resultan platillos prácticos cuando no se tiene mucho tiempo para comer y pocos recursos.
- No se requiere de un espacio muy amplio.
- Se pueden dar varios servicios: Comer ahí, para llevar y entrega a domicilio.

## Cómo debe operar un restaurante

Antes y durante la apertura de un restaurante deben analizarse ciertos aspectos, como los siguientes:

- Diseño de los menús de alimentos, bebidas y vinos.
- Distribución del lugar.
- Contactar a proveedores.
- Compra de mobiliario.
- Ordenar inventarios y suministros.
- Organización del personal.
- Técnicas de servicio que se van a utilizar; pueden ser: francesa, rusa, italiana, americana o el servicio fusión, el cual es una mezcla de varias técnicas.

Es muy recomendable haber trabajado antes en un negocio como éste, así podrá contar con experiencia y sabrá cómo manejarlo.

## Contratación de empleados

Es muy importante la selección, contratación, capacitación y desarrollo de talentos del personal que laborará en el negocio; por tanto, debe realizarse un programa de recursos humanos en el cual se determine:

- La descripción de cada puesto de trabajo, el cual deje ver una idea general de los servicios y las responsabilidades de cada persona.
- Las habilidades especiales del personal o alguna capacitación previamente recibida.
- La escala de sueldo, para lo cual es recomendable estar informado de los índices de sueldos en el área.
- El empleado debe llenar una solicitud de empleo, aunque haya presentado su currículum o sea alguien conocido. La solicitud ayudará a verificar su currículo; comparándolo y asegurándose que la información concuerde.

## Mercadotecnia

Asegúrese que la base de su programa de mercadotecnia sea el otorgarles experiencias y sensaciones gastronómicas inolvidables a sus clientes, las cuales deseen repetir y den pauta para la recomendación del lugar a otras personas.

Procure preguntar a cada cliente nuevo cómo se ha enterado de su negocio y tome muy en cuenta esa información, así sabrá qué tan bien están trabajando sus distintos esfuerzos de mercadotecnia y pueda decidir si incrementar ciertos programas o eliminar los que no estén funcionando.

La sociedad está cambiando constantemente, y parte de ella son sus clientes, por tanto las estrategias de mercadotecnia deben también cambiar.

Revise con frecuencia cada elemento de su instalación, el estacionamiento, la decoración interior del lugar, los artículos impresos de su restaurante, para asegurarse que estén reflejando el mensaje que usted quiere dar de su negocio.

No deje de promocionar su restaurante, aun cuando esté teniendo éxito; la promoción constante lo hará más fuerte.

Una manera fácil de promover su empresa de servicio gastronómico es dando vales o cupones a través de las emisoras de radio y televisión local; con ello, además de conseguir que el nombre de la compañía y ubicación sean anunciados varias veces, tiene la posibilidad de ganarse otros clientes. Asegúrese que cada cupón o vale incluya con claridad el nombre de su empresa, su ubicación, el horario y cualquier restricción sobre la promoción.

Otros medios promocionales pueden ser:

- Participación en eventos locales.
- Patrocinio de equipos deportivos.
- Cupones de descuento.
- Obsequio de cartas a sus clientes más frecuentes.

## **Manejo de los ingresos y facturación del restaurante**

Si maneja la extensión de crédito a sus clientes, debe establecer y seguir procedimientos de facturación razonables. Coordine su sistema de facturación con los formatos de pago de sus clientes.

Si opta por diseñar sus propias facturas y estados de cuenta, asegúrese que sean claros y fáciles de comprender, ya que una factura que no se entiende, tarda más en pagarse.

Utilice también sus facturas como una herramienta de mercadotecnia. Mencione en ellas sus ofertas, nuevos servicios u otra información que anime a sus clientes a usar una mayor cantidad de sus servicios; incluya folletos a la hora de enviarla.

## **Manual de operaciones**

Es muy útil para una empresa recopilar en una guía todos los procesos, estándares y sistemas implementados, ya que en ese documento se incluye todo el trabajo que ha dado buenos resultados y que servirá como base para facilitar el crecimiento y expansión exitosa del restaurante.

## **CONSEJOS PARA EL ÉXITO DE UN RESTAURANTE**

1. Dentro de las personas que invierten en un restaurante, pocas son las que se preocupan por averiguar con objetividad los gustos y preferencias de sus clientes potenciales, así como las nuevas tendencias gastronómicas entre ciertos grupos de población. Tampoco analizan con cuidado la competencia directa e indirecta que podrían enfrentar, como restaurantes con menús similares y otros de opciones gastronómicas diferentes.

2. Contar con alguien que cocina muy bien y con capital no es lo único necesario para montar un restaurante, y mucho menos garantizar su éxito; se necesita además tener un menú de alta calidad gastronómica, variedad y presentación, además de una ambientación ideal, un servicio amable y eficaz, precios razonables, ubicación conveniente, poca o nula competencia, buena publicidad y, por supuesto, una buena administración.

3. El tiempo promedio de maduración de un restaurante independiente suele ser de uno a dos años. No basta con abrir sus puertas para que un restaurante adquiera prestigio y logre su punto de equilibrio, mucho menos que genere utilidades.

**4.** Los emprendedores atrevidos olvidan que las ventas de un restaurante dependen en buena medida del gasto en publicidad y promociones, y éste casi siempre se escatima.

**5.** Otros gastos que con frecuencia se subestiman o ignoran son los impuestos, intereses financieros, seguridad social, liquidación ocasional de personal, demandas laborales inesperadas, tasas en materias primas, rentas y servicios, renovación de permisos, mantenimiento de equipo, fumigaciones, etcétera.

**6.** Recuerde que para ser un restaurantero exitoso no basta con tener una buena receta, algo de capital propio o prestado y mucho esfuerzo, ya que el giro es muy sacrificado; se debe conocer también sobre el oficio restaurantero y tener mayor capacidad administrativa y de liderazgo.

**7.** Este negocio requiere de mucha perseverancia y sacrificio, tanto del propietario como de su familia, para lograr tener éxito; sin embargo y cuando por fin se empiezan a generar utilidades, el trabajo se intensifica más, y es ahí donde pocos emprendedores resisten y optan por tirar la toalla.

**8.** Muchos restauranteros arrancan su negocio con familiares, trabajadores, socios y acreedores a bordo, confiados ciegamente en el chofer, sin analizar antes a sus clientes y competidores potenciales, sin capacitación mínima en aspectos administrativos; no hacen pruebas rigurosas de menús, no buscan la asesoría de especialistas en diseño, gastronomía o mercadotecnia, y no tienen un plan de acción que les indique qué hacer y cuándo hacerlo para llegar a su meta, la cual generalmente es muy ambigua o poco realista, por ello cuando el negocio fracasa, no sólo se derrumban emocionalmente, sino además quedan endeudados.

**9.** Es un error creer que si algo ha funcionado por años, no se debe cambiar. El menú y la ambientación de un restaurante deben adaptarse a los cambios que muestre la población, sus clientes potenciales. No se resista a remodelar sus establecimientos, modernizar sus cocinas o capacitar al personal de su restaurante, aunque haya logrado acumular ganancias cuantiosas a través de los años.

**10.** Por lo general, se recurre a la publicidad sólo cuando las ventasandan bajas o, lo que es lo mismo, cuando la competencia cercana empieza a ganar terreno. No se asume que el gasto en publicidad y promoción debe ser permanente y, por tanto, ocupar una parte considerable del presupuesto operativo, hasta 10 o 15 % según algunos especialistas, aun en tiempos de fuertes volúmenes de ventas. En otros casos, por querer ahorrarse el pago a una agencia especializada en la materia, los restauranteros crean sus propios programas y estrategias publicitarias; no obstante, al ver el poco impacto que tuvo su publicidad, consideran que fue un gasto inútil.

**11.** Suele suponerse que los clientes frecuentes siempre lo seguirán siendo, olvidándose que es a ellos y sus familiares, así como a las amistades en

primer lugar, a quienes deben dirigirse las promociones especiales. Se olvida el premiar la fidelidad de su clientela y no se realiza un esfuerzo por reconquistarla cada día.

## MOBILIARIO Y EQUIPO DE COCINA PARA UN RESTAURANTE

**Equipo de cocina:** lo ideal es que sea de acero inoxidable, ya que su mantenimiento resulta más económico a largo plazo por su durabilidad; consta de:

- Planchas.
- Estufa.
- Parrillas.
- Hornos.
- Salamandras (para gratinar).

**Refrigeradores y congeladores:** se recomienda contar con dos de cada uno.

**Aire de lavado de cocinas:** se utiliza para que las cocinas estén bien ventiladas y una óptima conservación de los alimentos.

**Aire acondicionado para el salón comedor:** se divide en dos partes: ductos y compresores. La instalación completa puede tener un costo a partir de los \$ 100 000 pero si su local es abierto o con amplios ventanales para ventilación, y la cocina está aislada del comedor, no será necesario invertir en este equipo.

**Máquinas fabricadoras de hielo en cubo y frappé:** el precio y tamaño dependerá de la capacidad de producción que requiera; si no se está en posibilidad de adquirirla, puede conseguirse un proveedor de hielo.

**Máquina lavaloza:** el equipo que hay que adquirir dependerá del número de comensales que tendrá el restaurante, así como el tipo de comida y los tiempos en que servirá el menú. Este gasto se puede aplazar contratando una o dos personas que se dediquen al lavado de trastes.

**Loza, cristal y cubiertos:** su número dependerá del tipo de menú y servicio. Para calcular la cantidad de loza, platos de todo tipo y tazas, así como de cristalería, debe multiplicarse la capacidad para recibir comensales por 1.5. La cantidad resultante es una referencia del equipo básico que debe estar en servicio. En el caso de la cubertería se multiplica el número de comensales por 2, y si se cuenta con bar, se multiplicará por el número de clientes que pueden atenderse con el local lleno.



# Bibliografía

- Acerenza, Miguel Ángel, *Marketing para restaurantes*, Trillas, México, 2004.
- Biosca, Domènec, *Cómo dirigir con éxito un restaurante en los 90's*, Limusa-Noriega, México, 1997.
- Del Río González, Cristóbal, *Costos para administradores y dirigentes*, ECAFSA, México, 1997.
- Denia Valera, Ildefonso, Cristina Guerrero Moreno, José A. Jiménez Jiménez y Alejandro Ballesteros Gonzalo, *Manual de servicio de restaurante-bar*, Limusa-Noriega, México, 2008.
- Desatrict, Robert L., *Cómo conservar su clientela en el secreto del servicio*, Legis Fondo Editorial, Serie empresarial, Bogotá, 1989.
- Durón García, Carlos, *El restaurante como empresa*, Trillas, México, 2008.
- Espejel Romero, Miguel, "El cliente", Revista Comensal. Órgano informativo de la Asociación Mexicana de Restaurantes, A. C., núm. 3, julio de 2009.
- Fleitman, Jack, *Evaluación integral para implantar procesos de calidad*, Pax, México, 2007.
- Iacomucci y Royon, *Costeo del menú en gastronomía*, Osmar D. Buyatti Librería Editorial, Argentina, 2006.
- Kotler, Philip, *Dirección de marketing*, 10a. ed., Pearson, México, 2001.
- Macías Pineda, Roberto, *El análisis de los estados financieros y las deficiencias en las empresas*, ECASA, México, 1991.
- Ries y Trout, *Posicionamiento*, 2a. ed., McGraw-Hill, Madrid, 1989.
- Scheel Mayenberger, *Control de costos de alimentos y bebidas*, 2a. ed., Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia, 1989.
- Youshimat Nava, Alfredo, *Control de costos de alimentos y bebidas I*, Trillas, México, 2006.



# Índice analítico

- Acerenza, M., 17, 33  
Activo fijo. Véase también Equipo de cocina y mobiliario de un restaurante  
    inversión en, 106  
Administración de la tecnología, 107  
Alimentos  
    control de, elementos del sistema nacional de, 50  
    cuadro básico de, 52  
    inocuidad de los, 49-52  
    y bebidas  
        cuadro básico de, 59  
        gerencia de, 59  
Almacén, 58  
Ambiente, 14  
    creación del, 69  
    factores en la, 31  
    del restaurante, 19, 35, 69, 130  
Atención al cliente y calidad de servicio, 43  
Atmósfera del restaurante. Véase Ambiente  
Aventuras promocionales, 26  
Ballesteros, A., 67  
Biosca, D., 92n  
Blasco, A., 110n  
  
Calidad, 31  
    cultura de, 108  
    de los productos, 48  
de servicio y atención al cliente, 43  
del platillo, 77  
modelos de, en función de los, 8  
Capacidad  
    de comensales, 36  
    del restaurante, 11  
Carta, 64  
    armado de la, 38  
    concepto de, 15  
    confección de una  
        errores en la, 41  
        normas para la, 40, 67  
datos de la, 40  
diseño de la, 65-66  
menú a la, 38  
orden interno de la, 64  
paginación de la, 65  
redacción de la, 66  
zonas débil y fuerte en una, 42  
Cliente(s), 16, 23  
    actuales, análisis de los, 17-18  
    atraer, 112  
    base de datos de los, 25  
    crear un, 21  
    de conveniencia, 24  
    fidelidad de los, 112  
    flujos continuos de, creación de, 83  
    frecuentes, 122, 130  
    insatisfechos, 15, 81  
    leales, 24  
    nuevo, 15  
    satisfechos, 15, 20

- Color(es)**  
 en la ingeniería del menú, efecto del, 70-72  
 propiedades de los, 72-73t
- Comensal(es).** Véase también Cliente  
 capacidad de, 36  
 decálogo del, 18  
 pérdida de, 15  
 quejas de los, tipos de, 81  
 satisfacción de los, 108  
 tipo de, 34
- Compras,** 47-49
- Cordero,** G., 24
- Costeo,** unidad de, 54
- Costo(s),** 57  
 al importe económico, 54  
 cálculo del, 57  
 causas  
   de las desviaciones en el, 104  
   de las variaciones e incremento en, 104  
   internas del aumento en el, 103  
 clasificaciones del, según su función, 55  
 de alimentos y bebidas, obtención de, 9  
 de oportunidad, 100  
 de satisfacción, 77  
 de ventas, 55, 103  
 elementos del, 54  
 fijos, 100  
 margen de, 35  
 ocultos, 56  
 total, 54
- Demanda**  
 curva de la, 113  
 de platillos, 111  
 definición de, 111  
 elasticidad de la, 112  
 y precio, 74
- Denia,** I., 10, 14, 40, 67
- Desatrict,** R., 80n
- Diferenciación,** 110
- Dirección general,** 58
- Doméne,** B., 43n
- Drucker,** P., 20
- Durón,** C., 123n
- Emplazamiento geográfico,** 11
- Empleados,** contratación de, 127
- Equipo de cocina y mobiliario de un restaurante,** 131. Véase también Activo fijo
- Espejel,** R., 20n
- Estudio de mercado,** 11
- FAO,** 52
- Fijación de ofertas,** 11
- Fleitman,** J., 8-9n, 106n
- Franquicia,** 123
- Funcionamiento del restaurante,** 11
- Gastos**  
 de operación, 105  
 análisis de los, 105  
 desviaciones en los, 105  
 subestimados o ignorados, 121, 130
- Gerencia**  
 de alimentos y bebidas, 59  
 estratégica, 67
- Guerrero,** 67
- Horario de atención,** 36
- Iacomucci,** 7
- Imagen del restaurante,** 14, 69  
 elementos constitutivos de la, 31
- Infraestructura,** 11
- Ingeniería del menú**  
 aspectos de la, 63  
 beneficios de la, 37  
 color en la, efecto del, 70-72  
 concepto de, 14  
 elementos de una adecuada, 17  
 requisitos de la, 37  
 y producción, 47
- Ingredientes**  
 apariencia de los, 48  
 de los platillos, estudio de los, 48
- Inocuidad de los alimentos,** 49-50
- Inventarios, rotación de,** 59

- Inversión**  
en activo fijo, 106  
estudiada, 10
- Investigación y desarrollo**, 107
- Jiménez, J.**, 67
- Kotler, P.**, 75
- Limpieza del restaurante**, 19
- Macías, R.**, 101
- Manual de operaciones**, 129
- Marketing gastronómico**, 23
- Materia prima**, 110  
factores de pérdida de, 76
- Menú**  
autoevaluación del, 116  
clasificación de los platillos en el, 95  
componentes e ingredientes del, 69  
definición de, 11, 14  
diseño del, 63, 84  
elaboración del, 33  
consideraciones financieras en la, 113  
funciones básicas del, 64  
ingeniería del  
aspectos de la, 63  
beneficios de la, 37  
color en la, efecto del, 70-72  
concepto de, 14  
elementos de una adecuada, 17  
requisitos de la, 37  
y producción, 47  
planeación del, 9  
rentable y popular, 8  
tipos de, 38
- Mercado**, estudio de, 11
- Mercadotecnia**, 24, 128  
objetivo de la, 25  
plan de, 23, 26  
contenido del, 27-30  
propósitos del, 27
- Mesero**, 19
- Miller, J.**, 10
- Noguera, J.**, 10, 13n, 37n
- Objetivos empresariales**, 8
- Página web**, 109  
y boletines electrónicos, 25
- Pineda, M.**, 103n
- Plan de negocio estratégico total**, 26
- Platillo(s)**  
análisis de la rentabilidad y  
popularidad de, 84-86, 89  
objetivo del, 90  
calidad del, 77  
características de los, 91  
clasificación de los, en el menú, 95-  
96  
costo unitario por, 84  
demanda de, 111  
diversidad de, 68  
elección de, 19  
estrella, 91-93, 111  
forma de presentar los, 39  
ingredientes de los, estudio de los, 48  
no populares, 91-94  
no rentables, 91-94  
número de, 39  
populares, 91-93  
popularidad de un, 83-84  
precio de venta por, 95  
rentables, 91-93, 96  
rentabilidad de un, 66  
fórmula para determinar la, 90  
sugerencias de, 68  
utilidad por, 88  
valor agregado en los, 10
- Plato fuerte**, 85-86, 89
- Posicionamiento**, decisión de, 101
- Precio**, 78  
alto, 75  
bajo, 80  
bien determinado, 79  
de venta por platillo, 85  
fijación del, 74-75, 77, 79, 102  
métodos para la, 76-80  
secuencia operativa para la, 55  
inicial, 75

- y demanda, 74  
Presupuesto de operación, elaboración del, 96  
Proceso productivo, 110  
Producción, factores de la, 54  
Propiedades organolépticas, 13n  
Proveedores, 53  
Proyectos empresariales restauranteros, errores en, 45  
Publicidad, 121, 130  
Punto de equilibrio, 97, 99  
factores  
para mejorar el, 101  
que afectan al, 106  
*Ramallo, J.*, 10, 33n, 57, 75-76, 100n  
Relaciones públicas, 109  
Restaurante, 10  
ambiente del, 19, 35, 69, 130  
de comida rápida, 123  
decoración del, 70  
características, 124, 126  
concepto del, 125  
diseño de un, 126  
estudio financiero del, 125  
financiamiento del, 125  
mercado el, 124  
operación de un, 127  
puntos que debe ofrecer un, 123  
ventajas de un, 124, 127  
equipo del, 36  
espacio físico del, 35  
éxito de un, 120  
consejos para el, 129  
maduración de un, 121, 129  
trámites requeridos para un, 126  
ubicación del, 34, 126  
ventas de un, 121  
visión del, 20  
Restaurantería, 13  
Restaurantero, base de un buen, 16  
*Río González, O.* del, 54n  
*Royon*, 7  
*Scheel, A.*, 58  
Servicios, tipos de, 35-36, 127  
Superficie total, 11  
Utilidad  
bruta del periodo, 89  
por platillo, 88  
Valor agregado en los platillos, 10  
Venta(s), 101-102, 111  
de un restaurante, 121  
costo de, 103  
total, 88  
Viabilidad, 11  
*Youshimatz, A.*, 47n

*La publicación de esta obra la realizó  
Editorial Trillas, S. A. de C. V.*

*División Administrativa, Av. Río Churubusco 385,  
Col. Pedro María Anaya, C.P. 03340, México, D. F.  
Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64*

*División Comercial, Calz. de la Viga 1132, C.P. 09439  
México, D. F., Tel. 56 33 09 95, FAX 56 33 08 70*

*Se terminó de imprimir el 29 de enero del 2011.  
en los talleres de Impresos Publicitarios y Empaques, S. A. de C. V.  
Se encuadernó en Encuadernaciones y Acabados Gráficos.*



## SERIE TRILLAS TURISMO

Comprende las siguientes áreas:

1. TEORÍA GENERAL DEL TURISMO
2. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
3. PLANIFICACIÓN TURÍSTICA  
*Económica, geográfica, ecológica*
4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL TURISMO
5. HOTELERÍA
6. ALIMENTOS Y BEBIDAS
7. AGENCIAS DE VIAJES Y TRANSPORTACIÓN
8. INGLÉS
9. TURISMO CULTURAL
10. DERECHO TURÍSTICO
11. ECOTURISMO
12. ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

## 6. ALIMENTOS Y BEBIDAS

### **Manual para meseros**

Sondra J. Dahmer - Kurt W. Kahl

### **Higiene en alimentos y bebidas**

Esteban De Esesarte Gómez

### **El restaurante como empresa**

**El éxito restaurantero**

### **El plan de negocios para la industria restaurantera**

**Ingeniería del menú**

Carlos Durón García

### **Marketing práctico para restaurantes**

William P. Fisher

### **Administración de la empresa restaurantera**

Armando Franco López

### **El perfecto anfitrión**

Carmine de Luca

### **Arreglo artístico de servilletas**

James Ginders

### **Administración de comedor y bar**

María del Carmen Morfín Herrera

### **Administración del servicio de alimentos**

Julia Reay

### **Preparación higiénica de los alimentos**

Carlos Ruiz de Lope y Antón

### **Manual de administración y gastronomía**

Esteban Sánchez Anaya

### **Servicio de restauranería**

*Manejo eficiente de los elementos para el servicio profesional de comidas*  
Douglas Shuterland

### **Control de costos de alimentos y bebidas I**

**Control de costos de alimentos y bebidas II**  
Alfredo Youshimatz Nava

# INGENIERÍA DEL **MENÚ**

Carlos Durón García

La ingeniería del menú representa el método de optimización para la operación gastronómica que evalúa en términos de marketing las preferencias del comensal, necesidades y motivaciones del cliente, la evolución del mismo y sus nuevas demandas. Por lo tanto, para vender un menú es necesario plasmar por escrito un plan de mercadotecnia que facilite las probabilidades de éxito y determine el segmento que se desea ofrecer haciendo posible su venta.

Para los propietarios y administradores de establecimientos gastronómicos, el diseño y la estructura del menú es una tarea fundamental en cuya ejecución no sólo deben considerarse los objetivos empresariales en términos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, servicio y beneficio a la sociedad a la que sirven, sino también tener una visión integral del futuro y las expectativas del negocio, para poder ser competitivos en un mundo globalizado.

Esta investigación relativa a la ingeniería del menú se presenta a los restauranteros como herramienta de venta, haciendo hincapié en que todas las decisiones que se tomen deben estar dirigidas a mejorar la calidad del servicio al comensal, la productividad y por consiguiente la rentabilidad de la inversión de capital realizada en el negocio.

## Contenido

Considerando al comensal

El plan de mercadotecnia

Características que deben considerarse para la elaboración del menú

Área de producción y la ingeniería del menú

Diseño del menú

Rentabilidad y popularidad de platillos

Consejos para el éxito de un restaurante de comida rápida