



© Max Larn



La ingeniería de MENÚ

Un análisis adecuado puede
ahorrarte miles de dólares

Por Mark Kelnhofer, CFBE, MBA

El término “ingeniería de menú” no es utilizado por todos los operadores de restaurantes. Sin embargo, es un proceso definido que todos los restaurantes, así tenga uno o varios establecimientos, deben utilizar.



El proceso de determinar qué elementos deben ser eliminados o modificados versus cuáles se deben agregar a un menú puede ser complejo. En algunos casos las decisiones se toman basadas en la pasión y la emoción que tiene el dueño con determinado plato del menú y no necesariamente tomando en consideración los números que deben apoyar el proceso de toma de decisiones en cualquier negocio. Pero aún más importante, es importante saber cuáles son los números que se deben utilizar para hacer ese análisis

pues una evaluación con la información incorrecta o incompleta puede afectar la capacidad de planificar correctamente la ganancia.

Para tener un menú rentable es imperativo conocer con exactitud los costos de la receta. Demasiadas veces, al analizar un menú no precisamos ese costo al centavo y ello puede afectar adversamente todo el proceso de ingeniería del menú.

En mis entrevistas con muchos operadores de restaurantes, el enfoque principal en la ingeniería de su menú son las cantidades vendidas de un artículo y el por ciento de costo por plato. Aunque el volumen y el porcentaje de costo por plato son importantes, no deben ser los únicos factores en el proceso de toma de decisiones. Mi propuesta es mirar como el diseño de cada plato del menú impulsa la ganancia y no necesariamente su costo porcentual en sí.

El primer paso del proceso debe ser un análisis del menú actual, por nivel de precios o mercado y el tipo de comida (almuerzo, cena, etc.). El análisis debe realizarse en todos los elementos del menú básico o impreso. Para determinar qué elementos del menú principal se van a quitar, se deberá determinar el margen bruto por plato y extenderlo por el volumen para determinar el margen de ganancia que cada artículo particular provee al negocio. Obviamente, no se puede quitar una categoría completa de platos del menú. Sin embargo, aquellos elementos que proveen un margen menor de ganancia en dólares en cada categoría deben identificarse para su reemplazo.

Una vez que hemos determinado los elementos del menú que se eliminarán, el paso siguiente es tomar los artículos del menú renovado y comparar los márgenes brutos por plato para cada artículo. El objetivo es asegurar que los márgenes de ganancia bruta por plato no disminuyan.

Si se sustituye un elemento del menú por otro, cuyo margen de ganancia bruta es menor por plato que el anterior, es posible que reduzcan las posibilidades de mejorar las ganancias totales. Si esta

decisión es tomada, también habrá una necesidad de aumentar el volumen vendido para compensar cualquier dólar perdido en el margen de ganancia, producto de este cambio. Por eso, el objetivo debería ser reemplazar un elemento de menú actual por otro nuevo que mejore el margen bruto por plato. Recuerde, esta mirada a la ingeniería de su menú no es para mirar el costo como un porcentaje de las ganancias del negocio, sino para verlo como el potencial de ganancia que impulsará ese elemento dentro del nuevo menú.

Usando el costo exacto de cada receta como base junto a un análisis del margen bruto por plato, un restaurante puede tomar decisiones metódicas que puedan ayudar a la larga a mejorar el rendimiento del negocio. El método de mirar únicamente los porcentajes de costo es defectuoso. No puedes colocar porcentajes en tu bolsillo. Concéntrate en la cantidad de ganancias que se van a generar. En momentos de tanta competencia en el mercado, los operadores de restaurantes no pueden cometer errores en las decisiones relacionadas con el menú. El menú es el pináculo de lo que tu negocio representa pues todos los operadores de restaurantes están en el negocio para obtener ganancias. En última instancia, el objetivo principal debe ser hacer ganancias que te permitan hacer crecer el negocio. Las decisiones adecuadas de costos de recetas y de ingeniería de menús pueden impulsarte para tener un negocio más exitoso.

Mark Kelnhofer es el presidente y CEO de ReTurn on Ingredients LLC y cuenta con más de 25 años de experiencia en contabilidad, incluyendo más de 15 años en la industria de restaurantes y del food service. Es miembro adjunto de la Facultad de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Georgetown donde enseña sobre el control en los costos de alimentos, bebidas y de recursos humanos. Se le puede contactar al (614) 558-2239 y Mark@ReturnOnIngredients.com.

Traducido por Yanira Hernández Cabiya