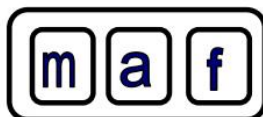


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“LA REINGENIERÍA DE LA CARTA DE MENÚ COMO HERRAMIENTA
PARA OPTIMIZAR EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN
RESTAURANTES”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MANUEL ALEJANDRO ALFARO SALGADO

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

SEPTIEMBRE DE 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MAESTRO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO
MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ

SEPTIEMBRE DE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

DEDICATORIA

A Dios por haber proveído el don de vida, sabiduría, disciplina, acompañándome desde antes, principalmente en este tiempo en la Maestría, ayudándome, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mi esposa por su comprensión, cariño, apoyo incondicional, por motivarme constantemente a realizar mis sueños y a superar nuevos retos; sin duda mi mejor compañera vida que Dios me pudo haber regalado.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar. Son los primeros que depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora.

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios, por tu infinita bondad y amor, me permites sonreír ante mis logros que son el resultado de tu ayuda, por acompañarme siempre y particularmente en este nuevo reto profesional que represento este post-grado.

Así también agradezco a mi maravillosa esposa Blanca Estela Guzmán de Alfaro, por su comprensión, sacrificio y apoyo mostrado a lo largo de la Maestría, animarme a superarme constantemente, pues este logro es de ambos.

A mi asesor Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo, por el tiempo, dedicación, orientación y ayuda brindada en la elaboración de la presente investigación.

A toda mi familia y amigos, pues ellos son quienes han ofrecido su ayuda de todo corazón, para que se concrete con éxito la finalización mis estudios, ya sea por cualquier clase de apoyo moral, material o didáctico.

RESUMEN

Los tres elementos fundamentales que determinan la demanda de los productos gastronómicos, “atención o servicio”, “el ambiente” y el tangible referido a los productos clasificados en alimentos y bebidas ofertados en la carta del menú (Radlmaier, 2006). El presente texto se enfocará en la gestión del producto y el instrumento por medio se logra efectuar un análisis de costo beneficio que incluya elementos en conjunto rentabilidad y popularidad.

El problema principal que afrontan todos los negocios dedicados al rubro de restaurantes es consolidar su oferta gastronómica (menú) y que por medio de ella sea capaz de cubrir sus costos y gastos garantizando la sostenibilidad y un ciclo de vida de negocio mayor a los tres años.

El éxito de un restaurante, traducido en la permanencia del mercado depende de tomar las consideraciones acertadas en cuales platillos debe incluirse o suprimirse de su menú, con la incidencia en la satisfacción del cliente y las ganancias de la entidad. Existe una herramienta que aporta datos para sustentar técnicamente estas decisiones, más sin embargo no son aplicadas.

Se ejecutó una investigación de campo que permite describir las principales necesidades, dificultades y deficiencias en la aplicación de un análisis costo beneficio, en los restaurantes gourmet, inscritos al 30 de julio de 2018 en la Asociación de Restaurantes de El Salvador, efectuando un estudio analítico descriptivo puntualizando la deficiencia observadas en la aplicación de un análisis costo beneficio en los productos del menú.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	viii
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.2 Definición del problema.....	3
1.3 Preguntas de la investigación	3
1.4 Hipótesis.....	4
1.5 Objetivos de investigación	4
1.6 Justificación de la investigación.....	5
1.7 Alcance de la investigación.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Análisis costo beneficio	8
2.2 El menú	9
2.3 Tipos del menú.	9
2.4 Formas de presentación del menú.....	10
2.5 Función del menú	11
2.6 Estructura de un menú	12

2.7	La reingeniería de menú.	12
2.8	Procedimiento a seguir para realizar la reingeniería de menú	15
	Aplicaciones de la reingeniería del menú para restaurante y cafeterías.....	27
CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO		38
3.1	Definición del tipo de estudio.	38
3.2	Determinar el universo.....	38
3.3	Elección de técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.4	Definición del plan de tabulación y análisis de datos.	39
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		41
4.1	Análisis de datos.....	41
4.2	Prueba de hipótesis.....	55
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		60
5.1	Conclusiones	60
5.2	Recomendaciones.....	63
BIBLIOGRAFÍA		65
REFERENCIAS.....		67
	Apéndice A: Formulario de encuesta.....	67
	Apéndice B: configuración de variables en software SPSS.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLAS

Tabla 1: Hipótesis de la investigación	4
Tabla 2: Datos críticos para la reingeniería del menú.....	15
Tabla 3: Cuadro Portafolio - análisis de menú.....	16
Tabla 4: Portafolio-Análisis de menú categoría bebidas	28
Tabla 5: Portafolio-análisis categoría entradas	29
Tabla 6: Portafolio-análisis categoría plato fuerte	30
Tabla 7: Portafolio-análisis categoría postres	31
Tabla 8: Clasificación productos de menú.....	32
Tabla 9: Los 10 mejores "SUPERGANADORES"	36
Tabla 10: Distribución de frecuencia pregunta 1	41
Tabla 11: Distribución de frecuencia pregunta 2.....	42
Tabla 12: Cruce de variables tamaño de empresa y ventaja competitiva	43
Tabla 13: Distribución de frecuencia pregunta 3.....	44
Tabla 15: Tabla de distribución de frecuencias pregunta 4	46
Tabla 16: Cruce de variables grupo de alimentos y categorías que más generan valor.....	48
Tabla 17: Distribución de frecuencias pregunta 7	49
Tabla 18: Distribución de frecuencia pregunta 13.....	50
Tabla 19: Tabla de distribución de frecuencia pregunta 8.....	51
Tabla 20: Evaluación de rentabilidad y popularidad con el tamaño de empresa.....	52
Tabla 21: Distribución de frecuencia pregunta 9	52
Tabla 22: Distribución de frecuencia pregunta 10.....	53
Tabla 23: Distribución de frecuencia pregunta 11	54

Tabla 24: Distribución y frecuencia pregunta 14.....	55
--	----

FIGURAS

Figura 1:Tipos de menú	10
<i>Figura 2:</i> Estructura de menú.....	12
Figura 3: Historia de la reingeniería y el menú.....	13
Figura 4: Esquema de cálculo análisis reingeniería del menú	18
<i>Figura 5:</i> Cuadrante de categorización de productos	24
<i>Figura 6:</i> Proceso de prueba de hipótesis.....	40
<i>Figura 7:</i> Tamaño de empresa.....	41
<i>Figura 8:</i> Ventaja competitiva.....	42
<i>Figura 9:</i> Grupo de alimentos que más se comercializan.....	44
<i>Figura 10:</i> grupo de alimentos que menos se comercializan	45
<i>Figura 11:</i> Categorías del menú que generan más valor	46
<i>Figura 12:</i> Respuesta de pregunta 5 y 6.....	47
<i>Figura 13:</i> Analisis para evaluacion de productos	49
<i>Figura 14:</i> Conoce análisis de reingeniería de menú.....	50
<i>Figura 15:</i> Evaluan rentabilidad y popularidad.....	51
<i>Figura 16:</i> Periodo en que se realiza el analisis?	52
<i>Figura 17</i> área que debe efectuar el analisis.....	53
Figura 18: Realiza costeo con un estandar de sus recetas.....	54
Figura 19: Considera que el análisis costo beneficio maximiza sus rendimiento.....	55

INTRODUCCIÓN

En el capítulo I, se establecen los lineamientos generales de la investigación a realizar, los antecedentes del problema enfocados en la permanencia del mercado y en los cuatro puntos importantes para la toma de decisiones. En la definición del problema se describe concretamente el fenómeno que será sujeto a estudio orientado en el éxito de un restaurante traducido en la permanencia del mercado a través de la consolidación de la oferta gastronómica y la aplicación de un análisis costo beneficio.

Relacionadas a las preguntas de la investigación se establecen las hipótesis del problema con las que se espera establecer la relación entre dos variables, la investigación se justifica porque el análisis costo beneficio es una metodología que genera valor tanto a los restaurantes como a los clientes, el alcance de la investigación es descriptivo en lo social y en el campo de las ciencias económicas.

El capítulo II, se encuentra el marco teórico de la investigación, la definición del análisis costo beneficio, una breve reseña histórica del menú, tipos, estructuras y función. Aspectos teóricos de la reingeniería del menú, los elementos fundamentales para su realización, así como un esquema resumen para el cálculo del análisis costo beneficio y la parte medular es un manual de cómo aplicar con un ejemplo dicho análisis.

El capítulo III, se establece la primera fase el plan de la investigación a realizar estableciendo la unidad principal de análisis es el personal que labora en los restaurantes gourmet de San Salvador inscritos al 30 de junio en la Asociación de Restaurantes de El Salvador, los instrumentos necesarios para la recolección de los datos y un plan de tabulación de los mismos.

La segunda fase es el procesamiento y tabulación de todos los datos, describiendo el proceso de la prueba de hipótesis para la presente investigación.

El capítulo IV, trata del análisis y descripción del fenómeno en estudio interpretando mediante gráficos circulares, de barras y tablas cruzadas para una correcta presentación de la información.

Y como parte final las pruebas de las hipótesis.

El capítulo V, se elaboran la recomendaciones y conclusiones, resultado de la comparación de los aspectos teóricos y el resultado de la investigación de campo, para poder profundizar el análisis del tema en estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Muchas personas consideran que con el gusto por la gastronomía es suficiente para dedicarse a un negocio de restaurantes y resulta que es mucho más complejo. El tema operacional es tan, o más importante, que el arte de la cocina. Se estima que se apertura en la zona metropolitana entre 200 y 300 negocios nuevos en el año, dedicados a la venta de alimentos y bebidas de los cuales el 70% corresponde al sector informal y el restante como comerciantes formales generando una sobreoferta de este tipo de servicio (Asociación de Restaurantes de El Salvador, 2018). Así mismo, de cada diez restaurantes que se inauguran, cuatro (40%) se cierran al cabo de los primeros seis meses o al año de operación; solo dos (20%) pueden durar más de dos años. En otras palabras, se calcula que uno (10%) de cada diez restaurantes tienen un ciclo de negocio mayor a tres años y el 90% no cumplen el quinto año empresarial. El 90% de los restaurantes que cierran, es por mala planificación y gestión financiera, evidenciando principalmente la falta de un análisis de costo-beneficio en sus productos ofrecidos.

De los datos anteriores se puede observar qué mercado de restaurantes del sector formal tiene bajas barreras de ingresos por lo que constantemente surgen establecimientos que brindan servicios con diferentes estilos y características; manteniendo un constante incremento de competidores por lo que la gerencia debe tomar las siguientes decisiones:

1. El primer aspecto: incrementar el número de productos dentro de su menú, haciendo réplicas o nuevos productos de sus competidores generando una sobre-oferta, dejando como consecuencia problemas operativos y financieros. En esta situación, convergen dos puntos de vistas diferentes; el financiero, que busca la menor oferta para el mejor control de costo y; el de mercadeo, que sugiere aumentar la oferta para no perder

cuota mercado, sin analizar que ésta decisión implica el sacrificio de más recursos para mantener un inventario mínimo, incremento en desperdicios, costos fijos y variables que implican un mayor capital de trabajo.

2. El segundo aspecto es por sugerencia del departamento de mercadeo, sobre la base de un estudio mercado sugiere igualar o reducirlo el precio de un producto, generando una guerra de precios con los competidores; en donde ninguno de los autores llegase a generar valor.
3. También en el caso de que los precios de los productos de un restaurante no sean modificados en un largo plazo manteniéndolos constantes a pesar de aumento de precio en los materiales, por circunstancias de inflación, precio de combustibles y de cualquier otra variable que aumenten los costos variables.
4. Una estrategia de precios basada únicamente en fórmulas que multiplican el costo de materia prima por un porcentaje deseado de costo para definirlos puede ser peligrosamente simplista y restrictiva para lograr mejores utilidades.

Una decisión errada puede traer como consecuencias la destrucción de valor dejando de percibir dinero al renglón de las ganancias poniendo en riesgo su principio de negocio en marcha.

Los establecimientos que mantuvieron su actividad comercial frente a aquellos que tuvieron que cesar su actividad y no consiguieron superar los momentos de adversidad, son los que no fueron capaces de consolidar una oferta gastronómica (menú) o de generar una experiencia sólida o suficiente, como para atraer y mantener a una clientela mínima que les permitiera afrontar los costes y destacar sobre aquellos establecimientos dentro de su área de “competencia directa”.

1.2 Definición del problema

La demanda de este tipo de servicios es estacional; así mismo, son empresas que tienen un ciclo de vida de negocio extremadamente corto, que periódicamente deben reinventarse en los productos, ambientes y los servicios que ofrecen, al mismo ritmo del cambio de las necesidades de los clientes.

El éxito de un restaurante traducido en la permanencia en el mercado dependerá en gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al decidir qué platos debe de incluir en su carta de menú, con incidencia en la satisfacción del cliente y las ganancias de la entidad (Fuentes, 2014). Y entonces; ¿Qué hacer para tomar las consideraciones acertadas? ¿Cómo saber si el precio es el adecuado desde el punto de vista rentable? ¿Cuál es el mejor producto? ¿Qué productos del menú deben componer la oferta óptima? ¿cómo puedo hacerle frente a una guerra de precios con los competidores? ¿Cómo medir la satisfacción de los clientes? En la actualidad existen herramientas de análisis costo-beneficio de productos, que provee de indicadores claves para contestar las interrogantes anteriores; sin embargo, se ha observado que los restaurantes gourmet no la utilizan. Este tipo de análisis en el medio operativo es difundido en forma empírica y de aplicación práctica, debido a que no existe un manual técnico teórico que describa su aplicación numérica y forma de análisis.

Para aplicar este análisis son necesarios tres elementos fundamentales: el precio unitario, el costo unitario y el número de veces que fue vendido. En la industria de los restaurantes el principal problema operativo es el costeo de sus recetas, cada empresa implementa su metodología y forma para aplicarla.

1.3 Preguntas de la investigación

1. ¿La falta de conocimiento del análisis costos – beneficio limita la toma de decisión?

2. ¿La falta de estandarización y costeo de las recetas de un restaurante es la limitante para el análisis de contribución marginal?

1.4 Hipótesis

A continuación, se establecen las hipótesis de investigación, necesarias para darle explicación a la situación problemática de esta investigación.

*Tabla 1:
Hipótesis de la investigación*

HIPOTESIS	Variable independiente	Variable dependiente	Unidad de Analisis	Relacion
"Deficiencia en la estandarizacion de recetas esta asociada a la aplicación de una analisis costo beneficio de los productos del menu"	Analisis costo beneficio productos del menu	Deficiencia en estandarizacion de recetas	Restaurantes	Dependencia
"El tamaño de las empresas tiene relacion con la aplicación de un analisis costo-beneficio de productos de menu"	Analisis costos beneficio productos del menu	Tamaño de empresa	Restaurantes	Dependencia

Fuente: elaboración propia.

1.5 Objetivos

General

- Realizar una investigación sobre la aplicación del análisis costo – beneficio en los productos del menú de los restaurantes.

Específicos

- Describir las principales mejoras al aplicar el análisis costo beneficio en su planificación financiera.
- Presentar las posibles ventajas de la implementación del análisis costo beneficio

- Elaborar un manual para la estandarización de aplicación del análisis portafolio - reingeniería del menú.
- Ejecutar una investigación de campo que contribuya a describir las principales necesidades, dificultades y deficiencias en la aplicación de un análisis costo beneficio.

1.6 Justificación

Las actividades del restaurante son complejas llenas de dificultades a pesar de ello cualquier negocio tiene que ser lógicamente rentable (Radlmaier, 2006). El combustible de cualquier negocio es la generación de utilidades y combinado a otros factores como la planificación adecuada de: su capital de trabajo, presupuesto de inversiones de capital y estructura de capital, pueden lograr el objetivo fundamental de las finanzas que es agregar valor a los propietarios, lo cual implicaría un éxito en la misión principal de un gerente financiero que administre un negocio de este rubro; para ello es necesario aplicar todas aquellas técnicas o herramientas para llevar a cabo dicha finalidad. El análisis costo beneficio es una metodología sencilla y enfocada a la gestión de la oferta por medio de un menú; en donde cada producto ofertado debe de contar con un tratamiento singular, por sencilla que parezca su aplicación permite algunos beneficios como: la maximización de las utilidades, la composición de las materias primas para su elaboración, la forma de presentación de los platos en la carta de menú, el comportamiento del consumidor y la determinación del precio de ventas a todos sus elementos que la componen. Las herramientas empleadas, muchas veces, se relacionan con aspectos contables o ratios financieros, lo que a fin de cuentas es correcto puesto que se trata de un negocio. Mas sin embargo no se debe de olvidar que es un negocio que se comercializa y; por lo tanto, es preciso vigilar constantemente la percepción de los clientes en la relación precio/valor.

En resumen, la importancia del análisis no solo implica fundamentos económicos y financieros para la toma de decisiones, sino que también aspectos comerciales que a la larga se traducen en la generación de beneficios futuros a las empresas en este rubro. Y también busca una herramienta que pueda maximizar y encontrar un punto óptimo de combinación de estos aspectos financieros y comerciales. La presente además proveerá los insumos técnicos para la aplicación del análisis costo beneficio y la toma de decisiones en aspectos operativos del negocio permitirá llevar a una consolidación de su oferta gastronómica, para poder superar los momentos de adversidad, permitiendo atraer y mantener la clientela mínima que le posibilite afrontar los costos y gastos y desecándose sobre sus competidores directos. Todo lo anterior contribuye prolongar el ciclo de vida y permanencia del negocio en el mercado.

1.7 Alcance

Una investigación social se desarrolla en el campo de las ciencias económicas, la profundidad es descriptiva, de naturaleza documental y se centrará en el uso de la herramienta para la aplicación de la reingeniería del menú en los restaurantes gourmet con servicio tipo americano, emplatado (servido en un plato y llevado a la mesa del cliente) o simplificado.

El instrumento principal para dar a conocer la oferta de los productos y servicios a sus clientes es mediante una carta denominada menú. Las áreas de estudios se analizarán desde un punto, económico, financiero, contable y de mercadeo lo cual permitirá describir de forma apropiada los elementos y componentes que ayudan a la toma de decisiones que impactan directamente al margen de contribución de los platillos ofertados singularmente en los menús desarrollados de este tipo de negocios.

La población son 87 empleados de los restaurantes que se encuentran en el directorio gastronómico al 30 de junio de 2018 en la Asociación de Restaurantes de El Salvador en las

categorías cocina internacional y gourmet; ubicadas en el municipio de San Salvador (Asociación de Restaurantes de El Salvador, 2018). Se establecerá el procedimiento que se debe de desarrollar para la ejecución correcta de la herramienta, sugerir la frecuencia en que deba de realizarse, los encargados que deben de realizarlo y la ruta crítica de las decisiones a tomar partiendo de este análisis. Cabe aclarar que el presente estudio no incluye el rediseño físico de las cartas sino únicamente el análisis numérico y de contenido de las mismas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis costo beneficio

Es una metodología sencilla y enfocada a la gestión de la oferta; en donde cada producto ofrecido debe de contar con un tratamiento singular, por sencilla que parezca su aplicación busca beneficios como: la maximización de las utilidades, la composición de las materias primas para su elaboración, la forma de presentación de los platos en la carta de menú, el comportamiento y preferencias consumidor. También la determinación del precio de ventas a todos sus elementos que la componen. Las herramientas empleadas muchas veces se relacionan con aspectos contables o financieros, lo cual es correcto; sin embargo, no debe olvidar que un negocio que se comercializa y por lo tanto es preciso vigilar constantemente la percepción de los clientes en la relación precio/valor. Para ejecutar análisis costo beneficio es necesario la aplicación de una herramienta técnica denominada análisis de portafolio reingeniería de menú.

La Reingeniería del menú es una herramienta mercadológica que ayuda a evaluar las técnicas de fijación de precios, el diseño y el contenido de un menú. Una de las características especiales es saber clasificar los platillos y las bebidas de una carta. No solo se basa en precios de ventas, sino que también en la mezcla de la venta o mix de ventas que tiene el negocio como política. Cabe aclarar que el presente estudio no incluye el rediseño físico de las cartas, sino que solo el análisis numérico de estas. En esencia la reingeniería de un menú requiere que la administración de un restaurante se enfoque hacia la cantidad de dinero que aporta al reglón de las ganancias y no solo por el monitoreo del porcentaje de costos de alimentos y bebidas.

2.2 El menú

La palabra menú es un derivado de la palabra francesa “menue” que significa fino, pequeño, es decir un menú es una fina selección de un gran surtido de platos/recetas.

“Manual Gourmet”, gravado que informa sobre los servicios y precios, intenciones, estilos y conocimientos de idiomas de un gastrónomo.

El menú es un documento o carta ofrecida en los restaurantes en el que se muestra a los clientes una secuencia o lista de posibles opciones disponibles para un cliente. El menú puede estructurarse en platos por tipologías de contenido: carne, pasta, pescado, etc. o por tipo de cocinado. Existen menús con la misma funcionalidad y especializados en una temática como, por ejemplo: menú de vinos, menú de postres, etc. Hoy en día suele emplearse la palabra menú como sinónimo de plato combinado en algunos restaurantes de comida rápida.

“Un menú es la tarea más difícil de un gastrónomo, porque tiene que tomar en cuenta la disponibilidad de los productos, la imagen (reputación) del restaurante y los deseos de la clientela”. Escoffer (1935).

2.3 Tipos del menú.

Según la especialidad del negocio gastronómico a la cual se desee describir aplicará podrá desarrollar a lo largo de sus actividades los tipos de menús más comunes dependerá mucho del concepto y la idea de los administradores del negocio, pero se enumera alguno de ellos en la siguiente figura:

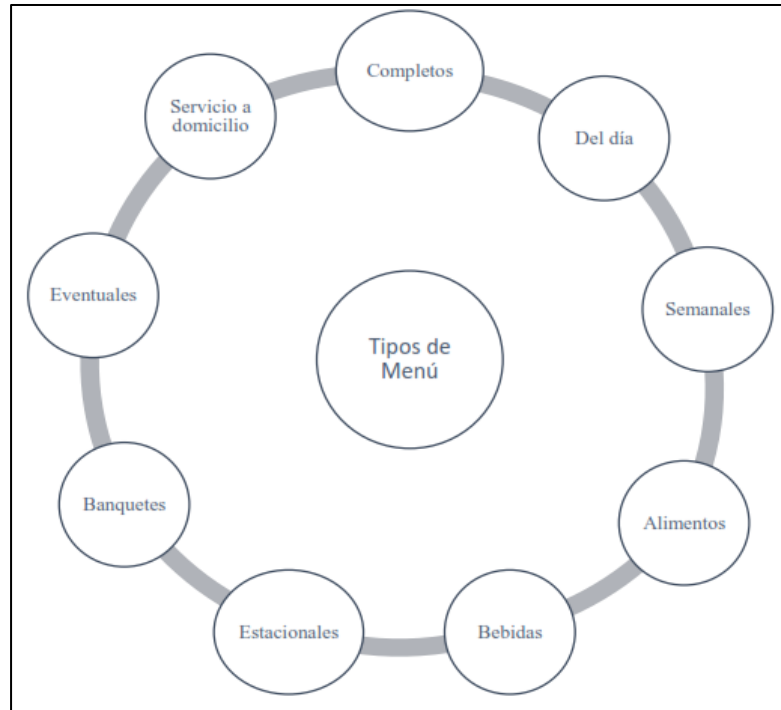


Figura 1:Tipos de menú (fuente propia)

2.4 Formas de presentación del menú

Existen una diversidad de formas de presentar el menú que van de acuerdo a la necesidad y complejidad del negocio dentro de las principales se pueden mencionar:

- I. Oralmente (restaurantes más prestigiosos y lujosos de Italia)
- II. Displays
- III. Impresos en forma de libro, agenda, revista, periódico o rollo.
- IV. Individualmente para cada mesa.
- V. En forma de Tend card (afiche pequeño colocado en mesa)
- VI. Web-sites
- VII. Monitores
- VIII. Videos, diapositivas, imágenes
- IX. Murales
- X. En braille.

2.5 Función del menú

Las funciones principales del menú son ayudar a los clientes a escoger los alimentos y bebidas que son ofrecidos por los negocios, por lo que es indispensable una información clara y precisa de todos los componentes de cada una de las recetas utilizadas de forma resumida, el precio, los materiales (carnes, tipo de carne, acompañamientos), condimentos especiales (ajo, cebolla, apio, pimienta) y sus método de cocción (asado, frito, al vapor) y todo tipo de información que se considere relevante del plato. Existen algunos negocios especializados en alimentación saludable que dan información a sus clientes de todo lo relacionado al contenido nutricional de cada uno de sus productos, por ejemplo: libre de gluten o si son productos orgánicos, contenido calorífico de la ración. En estos modernos el cliente demanda de más información de los productos que prefiere.

Desde la perspectiva del negocio se debe de tomar en cuenta aspectos que ayuden a animar la venta impulsiva, apoyar la labor de venta adicional, remitir a otros servicios, informar la página web, números telefónico, las redes sociales, informar al cliente de promociones actuales o futuras, la apertura de un nuevo local, entre otros aspectos característicos del negocio. Toda esta información deberá de ser presentada en la carta de forma clara y lo más estéticamente posible impresos de anuncio a color son llamativo, la apariencia debe de ser de alta calidad que el cliente se pueda llevar una excelente percepción. Por lo anterior el menú en resumen representa la imagen, reputación y prestigio del restaurante.

2.6 Estructura de un menú

El menú se puede estructurar de la siguiente forma:

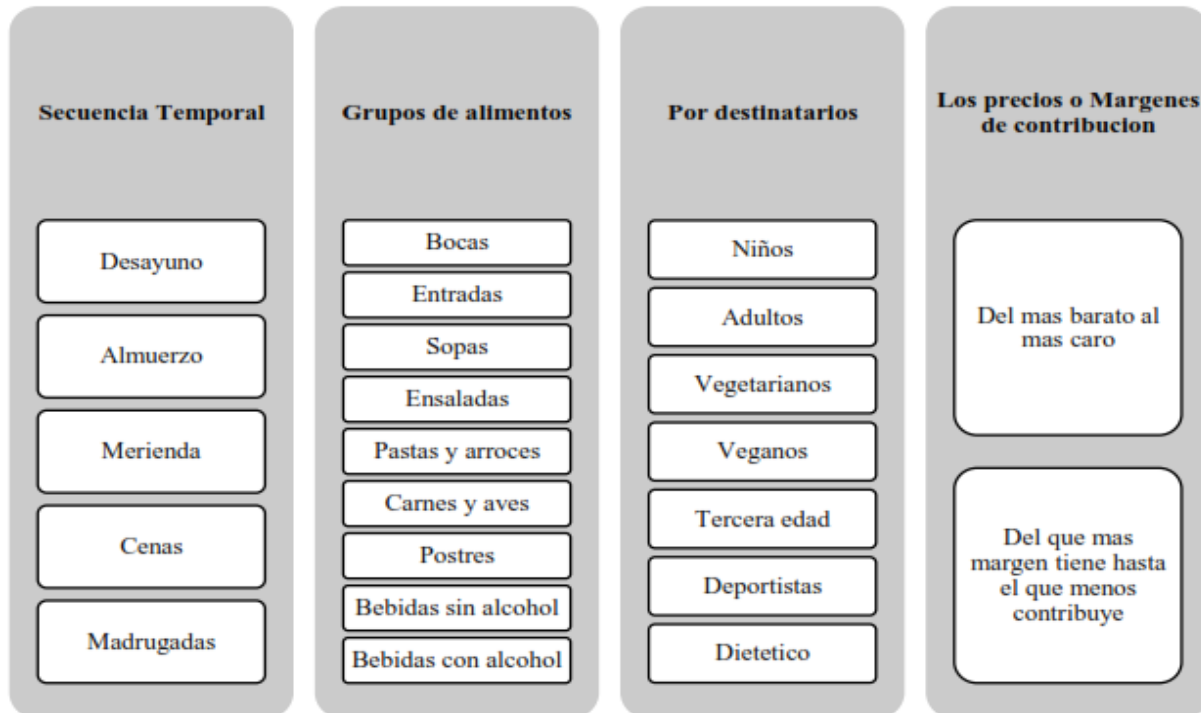


Figura 2: Estructura de menú, fuente propia

2.7 La reingeniería de menú.

La reingeniería de menú se divide en primero el surgimiento de la reingeniería es provocado por lo denominado “las tres C” Clientes, Competencia y Cambios (Hammer M., 2005). Donde los clientes le pueden expresar al vendedor que quieren, cuando lo quieren, como lo quiere y en algunos de los casos hasta cuanto está dispuesto pagar. La competencia existe en formas distintas se puede efectuar en base al precio, con base a variaciones del producto, con base a la calidad, o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta y finalmente los cambios se ha vuelto más esparcido y persistente además de un ritmo más acelerado. (Bustos,

2005) describe la evolución de la reingeniería en cinco fases según figura 3:

REINGENIERIA	MENÚ
<p>Primera fase: Durante la década de los ochenta, cuando varias empresas rediseñaron sus procesos y dieron un giro radical a sus negocios. Su implantación se ceñía a algunas corporaciones norteamericanas.</p>	<p>SIGLO XII: los orígenes del menú no los conoce pero en este siglo con la dinastía Song, como lo revelan documentos de esos tiempos, ya funcionaba una infinidad de establecimientos de comidas, muchas de ellas con cortes netamente actuales</p>
<p>Segunda fase: Inicia en 1993, durante este período las empresas en muchos países iniciaron procesos de reingeniería y el enfoque tuvo una expansión sorprendente. Esta fase incluye a las primeras empresas seguidoras del enfoque.</p>	<p>SIGLO XV: cuando se inventó el comercio, los primeros mercaderes cambiaban herramientas, ropa, ganado y después dinero por alimentos preparados. La posada europea tradicional surgió de este concepto. En aquel tiempo, una posada típica era una residencia privada donde el viajero cansado podía obtener una comida caliente, una jarra de vino</p>
<p>Cuarta fase: Para 1995 la fuerte crítica a la Reingeniería. Consultores, investigadores universitarios y ejecutivos empezaron a recolectar experiencias que mostraban algunas limitaciones de la versión original de este enfoque y detectaron las fallas que atentaban contra sus logros.</p>	<p>SIGLO XVII: El primer establecimiento público dedicado en forma exclusiva al servicio de alimentos abrió sus puertas en París, en 1765. En una placa de madera de roble sobre la entrada aparecían las palabras: "Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos". En español, esto significa "Vengan aquellos de estómago gruñente y yo los restauraré"</p>
<p>Tercera fase: siguen la vía de la Reingeniería las empresas más conservadoras.</p>	<p>Finales de Siglo XVIII e inicios siglo XIX: Ya desde el principio se intentó imprimir un toque artístico, a esas guías del buen comer. La primera cafetería abrió sus puertas en Nueva York, Cuando los sándwiches (en la década de 1920) y las fuentes de sodas (en la década siguiente) adquirieron popularidad, el ir a comer fuera de casa se convirtió en un pasa tiempo nacional.</p>
<p>Quinta fase: la cual tomará fuerza al iniciarse éste nuevo siglo, replanteando el rediseño en un ambiente menos influenciado por la moda y dejando de lado a los detractores superficiales de la Reingeniería.</p>	

Figura 3: Historia de la Reingeniería y el Menú, fuente: elaboración propia.

La reingeniería de un menú es una excelente técnica que consiste en un proceso mediante el cual la administración de un servicio de alimentación puede evaluar los costos y precios actuales de todos sus productos, su popularidad de ventas y su contribución marginal con el fin de que lleven a la operación promover y/o reubicar aquellos platillos que mayor ganancia le dejan dentro de la carta.

Una de las estrategias más comunes en el medio para la asignación de precios de los alimentos y bebidas del menú, se basa únicamente en fórmulas que multiplican el costo de la materia prima por un porcentaje deseado de ganancia, esta práctica es simplista y restrictiva para lograr el punto máximo de utilidades.

La metodología de la reingeniería del menú está diseñada para brindar un resumen detallado del poder de ventas del menú, se enfoca en los siguientes elementos:

- a) *Demanda de consumidor*: se refiere al número de comensales que acuden en un momento determinado.
- b) *Análisis de la mezcla de los productos del menú*: objetivo principal es saber cuáles son los principales platos que se venden y en qué porcentaje de la venta total diaria representan. Identifica cuales son las preferencias del consumidor con otros platos que están en el menú de naturaleza similar y de las mismas categorías.
- c) *El análisis de la contribución marginal*: es el componente más crítico de la definición de los precios porque detalla la utilidad que deja un producto específico. La contribución marginal se define como el diferencial existente entre el precio de venta neto (sin impuesto) de un producto y su costo directo, es decir es la utilidad bruta que deja cada plato o bebida una vez restado sus costos directos.

Los restaurantes, a pesar que ofrecen productos intangibles tal como lo son el servicio y el ambiente atienden un mercado altamente sensible a la relación precio/valor. (Barry Mc. Cubbin, 2010)

También ayuda en la evaluación del diseño y contenido del menú para convertirlo en una herramienta de mercadotecnia y ventas que debe de ser. En resumen, los elementos a críticos que requieren para su análisis son los siguientes:

- a) Costo de platillo
- b) Precio de ventas neto de cada platillo (sin impuesto)
- c) Mezcla de menú, que está dada por popularidad de los platillos o frecuencia de venta.
- d) Contribución Marginal, es decir, la ganancia que deja un plato después de cubrir sus costos de materias primas únicamente, según lo muestra la tabla 1.

*Tabla 2:
Datos críticos para la reingeniería del menú*

Productos	# Platos vendidos	Costo Unitario	Precio de Menu	Precio Neto	% Costo	Contribucion Marginal
Pechuga de pollo salsa dijon	125	\$ 3.85	\$ 12.95	\$ 11.46	34%	66%
Lomo de res salsa vino tinto	90	\$ 4.25	\$ 16.95	\$ 15.00	28%	72%
Filete pescado a la mantequilla	97	\$ 3.99	\$ 11.95	\$ 10.58	38%	62%

Fuente: datos propios

2.8 Procedimiento a seguir para realizar la reingeniería de menú

El procedimiento a seguir para llevar a cabo la reingeniería del menú conlleva a una serie de pasos que están diseñados para asistir a la Dirección del establecimiento a evaluar los precios, el contenido y diseño del menú, tanto actual como futuro. El resultado será identificado alternativas apropiadas para la toma de decisiones con respecto a cada producto en la carta y se puede resumir según el siguiente diagrama:

Tabla 3: Cuadro Portafolio - análisis de menú

PORTAFOLIO - ANALISIS DE MENU												
CATEGORIA:												
PERIODO DE ANALISIS												
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(J)
Productos	# Productos vendidos	Mezcla de ventas	Costo unitario	Precio de menu	Precio neto	Margen x prod	Costo Total	Venta Total	Margen total	Posicion Venta	Posicion Margen	Clasificacion
(S)			(P)			(M)			(O)			
						(Q)			(R)			

Es un ejemplo del diseño para la elaboración del analisis portafolio de menú (Fuente propia)

Inicio

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

Paso 2: anotar el número de platillos vendidos

Paso 3: Determinar la mezcla de ventas por cada producto

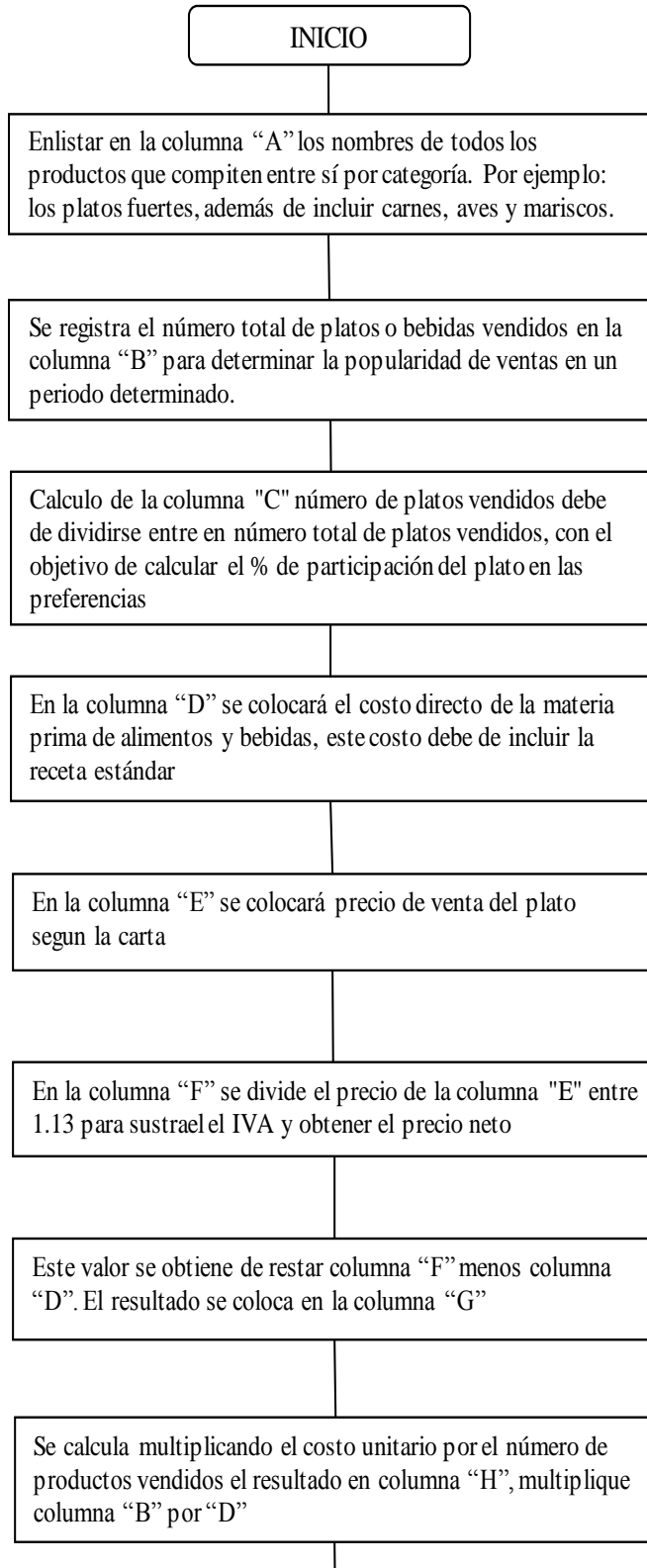
Paso 4: Registro de los costos unitarios de materia prima de cada alimento y/o bebida.

Paso 5: Anotar en la columna "E" precio de ventas de plato según el menú

Paso 6: Sustraer el 13% de impuesto de IVA al valor de los productos.

Paso 7: Calcular la contribución marginal por cada producto.

Paso 8: Calcular el costo total del producto



Paso 9: Calcular la venta total de producto

Multiplique la columna "B" por la "F" y el resultado se escribirá en la columna "I"

Paso 10: Calculo del margen de contribución total.

Multiplique el margen de contribución individual por el número de producto vendido, columna "B" por columna "G", el resultado en columna "J", con estos pasos se completa los datos básicos para efectuar la reingeniería del menú

Paso 11: Establecer el costo potencial de alimentos y bebidas

Es necesario totalizar la columna "H" y llenar el cuadro "M" al pie de la columna. Para calcular el porcentaje del costo potencial (casilla "N") es necesario dividir el total del costo (Casilla "M") entre el total de las ganancias columna "J" y se anota en el cuadro "N"

Paso 12 Cálculo de la Contribución Marginal total del menú

multiplicar cada producto columna "G" por la columna "B" por el número de clientes que compraron este producto y escribirlo en la casilla "J", luego de ello se suma la columna y se escribe en la casilla "O" al pie de la columna "J"

Paso 13: Determinación del margen de contribución promedio.

Este dato se calcula dividiendo el resultado de la casilla "O" entre la casilla "P", es decir de dividir la contribución marginal total y dividirla entre el número de platos vendidos debe de registrarse en el cuadro "Q"

Paso 14: Categorización de los productos de acuerdo a su Contribucion Marginal.

Se escribe en la columna "L". Cualquier producto que tiene una contribución marginal columna "G" igual o mayor al promedio "Q" se califica de "ALTA", menor al promedio se cataloga como "BAJA".

Paso 15: Categorización de los porcentajes de mezcla de ventas.

Para calcular "R" se efectua con la siguiente formula: $(1/S)*70\%$, donde "S" es el numero de productos. El porcentaje de "C" se compara con "R" si "R" > "C" la rotacion de venta es "BAJA" de lo contrario es "ALTA" lo cual se coloca en columna "K"

Paso 16: Categorización de los productos del menú.

Resultados de "K" y "L" utilizando la figura 3 de categorizacion de productos de menu se distribuyen en los cuadrantes y se escriben en la columna "J"

Fin

Fin

Figura 4: Esquema de cálculo análisis reingeniería del menú (fuente propia)

La descripción específica del proceso a continuación:

CALCULO DE ANALISIS COSTO BENEFICIO

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

Para iniciar la hoja del portafolio de menú es necesario enlistar en la columna “A” los nombres de todos los productos que compiten entre sí por categoría. Por ejemplo: los platos fuertes, además de incluir carnes, aves, mariscos, pueden incluirse ensaladas o algún menú de especialidad, que conforman un solo tiempo de alimentos (desayuno, almuerzo y cenas).

Paso 2: anotar el número de platillos vendidos

Se registra el número total de platos o bebidas vendidos en la columna “B” para determinar la popularidad de ventas en un período determinado (en la práctica se utiliza 1 mes).

Paso 3: Determinar la mezcla de ventas por cada producto

Se obtiene del número de platos vendidos debe de dividirse entre en número total de platos vendidos, con el objetivo de calcular el % de participación del plato en las preferencias del cliente y en el aporte de ventas dentro de su grupo. Será calculado en la columna “C”.

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

En la columna “D” se colocará el costo directo de la materia prima de alimentos y bebidas, este costo debe de incluir la receta estándar (producto principal carne, ave, mariscos), cualquier costo de guarniciones (arroz, vegetales al vapor, puré de papa) y/o acompañamientos o suplementos (ensalada, sopa, pan, tortilla, mantequilla, si están incluidas en el servicio del producto) todo lo que conforma el costo de los alimentos y bebidas.

Paso 5: Anotar en la columna “E” precio de ventas de plato según el menú

Paso 6: Sustraer el 13% de impuesto de IVA al valor de los productos.

La columna “E” se divide entre 1.13, así tendremos el precio de venta neto.

Paso 7: Calcular la contribución marginal por cada producto.

Es de vital importancia determinar cuánto dinero contribuye cada producto hacia el pago de otros gastos y hacia la utilidad del negocio. Este valor se obtiene de restar columna “F” menos columna “D”. El resultado se coloca en la columna “G”

Paso 8: Calcular el costo total del producto

Se calcula multiplicando el costo unitario por el número de productos vendidos en la el resultado

en columna “H”, multiplique columna “B” por “D”

Paso 9: Calcular la venta total de producto

Multiplique la columna “B” por la “F” y el resultado se escribirá en la columna “I”

Paso 10: Cálculo del margen de contribución total.

Multiplique el margen de contribución individual por el número de producto vendido, columna “B” por columna “G”, el resultado en columna “J”, con estos pasos se completa los datos básicos para efectuar la reingeniería del menú.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO DEL MENÚ

Paso 11: Establecer el costo potencial de alimentos y bebidas.

El costo potencial de materia prima representa la relación entre la utilización adecuada (costo) y las ganancias que aporta al menú. Es necesario totalizar la columna “H” y llenar el cuadro “M” al pie de la columna.

Para calcular el porcentaje del costo potencial (casilla “N”) es necesario dividir el total del costo (Casilla “M”) entre el total de las ganancias columna “J” y se anota en el cuadro “N”, este porcentaje se mantendría controlado si todos los alimentos se proporcionan adecuadamente, si se preparan conforme a lo establecido, sino hay mermas excesivas, sino hay desperdicios porque se echen a perder los alimentos o que se los roben, de aquí se maneja lo de costo potencial. Es importante establecer que dos establecimientos con las mismas recetas estandarizadas pueden tener unos costos potenciales diferente por la variación en los patrones de compra de los clientes (mezcla de ventas).

Un costo de alimento real se determina comparando los procedimientos de control de los almacenes contra las utilidades registradas al final de un período contable y por lo general va a tender a ser mayor que el costo potencial. Si la variación es mayor a dos o tres puntos porcentuales, esto debe de servir a la gerencia como una señal de alerta para revisar sus costos potenciales, la supervisión, los inventarios y el sistema de contabilidad.

Paso 12 Cálculo de la Contribución Marginal total del menú.

La contribución marginal total, que también se conoce como el índice de poder del menú, es un componente crítico en la evaluación de la efectividad de los cambios. Al modificar un menú existente el objetivo es poder elevar la contribución marginal total en base a lo anterior. Esta es una medida confiable para medir el éxito de un menú porque tiene que ver con dinero generado propiamente. La contribución marginal del menú es el resultado de dos factores críticos: la contribución marginal de cada producto es decir el dinero que aporta cada producto después de cubrir los costos columna “G” y de la demanda de los comensales en la columna “B” es decir el número de clientes que compran determinados productos del menú.

Para calcular la contribución marginal del menú es necesario multiplicar la contribución marginal de cada producto columna "G" por la columna "B" por el número de clientes que compraron este producto y escribirlo en la casilla "J", luego de ello se suma la columna y se escribe en la casilla "O" al pie de la columna "J".

Una forma más rápida de poder calcular la contribución marginal es Ventas Totales (columna I) menos Costo totales (Columna "H").

Paso 13: Determinación del margen de contribución promedio.

La contribución marginal promedio es la cantidad de dinero que aportará cada producto que se venda, después del costo de las materias primas, para cubrir otros gastos y aportar utilidad al negocio, al igual que la contribución total del menú, la contribución marginal promedio provee una base sólida de análisis de éxito del manejo de un menú.

Este dato se calcula dividiendo el resultado de la casilla "O" entre la casilla "P", es decir de dividir la contribución marginal total y dividirla entre el número de platos vendidos. Y debe de registrarse en el cuadro "Q".

Paso 14: Categorización de los productos de acuerdo a su CM.

Se define si esta alta o baja, dependiendo de si excede o no la contribución marginal promedio marginal calculada en el paso 13, este dato se escribe en la columna "L". Cualquier producto que tiene una contribución marginal columna "G" igual o mayor al promedio se califica de "ALTA", menor al promedio se cataloga como "BAJA".

Paso 15: Categorización de los porcentajes de mezcla de ventas.

La evaluación del menú no estaría completa si no incluye el análisis de la mezcla de ventas que indica las preferencias de los clientes del negocio. La relativa popularidad entre productos que compiten entre sí de considerar cambios futuros. Los porcentajes de la columna

“C” también se categorizan en altos y bajos, dependiendo si existe o no la siguiente regla misma que es única a la reingeniería de menú y se refiere a la popularidad de los productos.

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

Si el porcentaje de mezcla de ventas establecido en la columna “C” es mayor o igual al valor que se calculó mediante la fórmula en la casilla “R” entonces se califica como “ALTO” y se escribe en la columna “K”. Si el dato de la columna “C” de cada producto es menor al cálculo de la casilla “R” entonces se califica como “BAJO”.

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

Paso 16: Categorización de los productos del menú.

Una vez efectuado el análisis de costos, precios y la popularidad de ventas de un platillo por cada grupo de alimentos, se clasifican en cuatro grupos tal como lo muestra la tabla 2, comparando cada uno contra la popularidad promedio y contra la contribución marginal promedio.

PERDEDOR: productos con una venta menor a la del promedio y con un margen de contribución inferior al promedio del menú, y obtiene la Calificación en ventas “Baja” en

columna “K” y margen de contribución “Baja” en la columna “L”, este tipo de productos dentro del menú deberían de desaparecer, o se pueden buscar alternativas como aumentar el precio para que pasen a otras categorías, pero esto afectaría más al nivel de popularidad ventas que ya es muy bajo. Otra posibilidad sana es no listarlos en el menú, pero servirlo si lo solicitasen como un caso excepcional que la persona acude solo por ese plato especial. Las decisiones apropiadas para este tipo de producto son las siguientes:

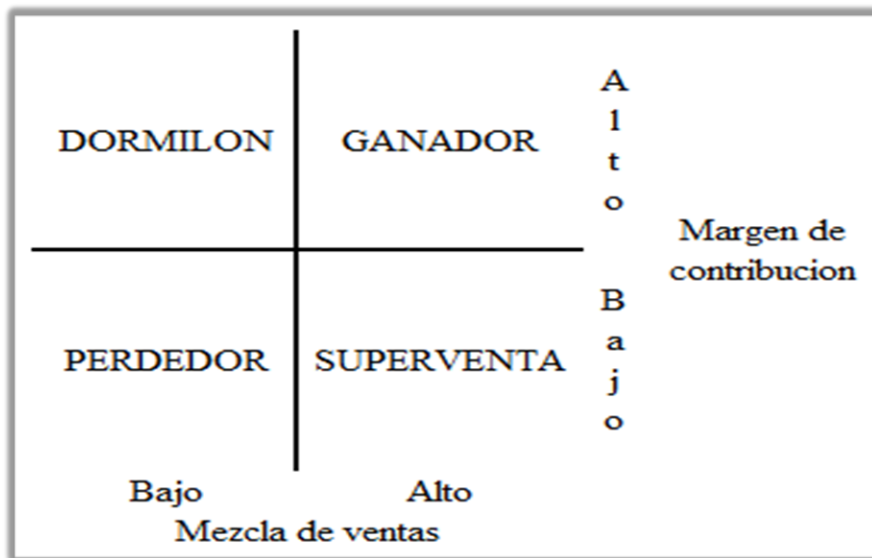


Figura 5:cuadrante de categorización de productos, fuente: (Radlmaier, 2006)

1. Eliminar estos productos del menú, especialmente sino tiene alguna relación con otros productos.
2. Aumente el precio a estos productos, para convertirlos en “Dormilones”, aunque esto no puede aplicarse a todos los platillos perdedores, pero si a los que mayor probabilidad tiene de salir adelante.

3. Continúe teniendo estos productos en el inventario siempre y cuando no sean altamente perecederos, pero no los enliste en el menú puede servirse cuando sea demandado o para clientes especiales.

DORMILONES: son los que tienen “Baja” popularidad y “Alto” margen de contribución, el reto de este tipo de alimentos y bebida clasificados en este apartado es buscar las alternativas posibles de hacerlos más atractivos, cambiando la presentación, descripción, nombre de ingredientes inclusive. También puede quitarse del menú, sobre todo si su mano de obra y su caducidad son altos, se puede reubicar en el menú o resaltarse. Y como opción final bajarse el precio. La decisión apropiada a este tipo de producto:

1. Reubicar los productos y colocarlos en un lugar más estratégico de la carta.
2. Considere cambiar el nombre del producto, con frecuencia, la popularidad de un plato puede mejorarse con la asignación de un nombre familiar o una frase de moda.
3. Incremente la mezcla de ventas de este producto mediante la promoción en una campaña publicitaria. Cambio de imagen que aumente el atractivo visual, que el personal de servicio lo recomiende o que se ofrezca como especialidad de la casa.
4. Como última opción reducir el precio de venta, ya que es un producto con alta contribución marginal y los comensales lo estimen sobrevaluado en una relación costos/beneficio, lo cual puede ayudar a mejorar su demanda.
5. Limite el número total productos “DORMILONES” en su menú, especialmente si alguno(os) de ello(s) representan problemas de calidad, consistencia, producción, o almacenamiento.

6. Quitarlos de menú, particularmente si conforman una porción pequeña de la mezcla de ventas, si requieren de mucha mano de obra o son altamente perecederos, siempre y cuando sea un producto que no sea emblema o característico del restaurante.

SUPERVENTAS: son productos que tienen “Alta” popularidad y una “Baja” contribución marginal, son productos que cualquier otro restaurante puede vender, son altamente sensibles a los cambios de precios, y no deben de estar en lugares estratégicos del menú. Conviene reducir los costos con productos sustitutivos, pero no mover el precio de ventas, para lograr el objetivo de convertirlos en ganadores. Son productos importantes porque son generadores de demanda las decisiones más apropiadas para este tipo de producto son:

1. Hacer pruebas para detectar la sensibilidad hacia los cambios de precios, para que se logre este objetivo el cambio de precios deberá de ser paulatinamente y no de golpe.
2. Reubicar estos productos a posiciones menos importantes de la carta, aunque son altamente populares se deben ocultar, se puede lograr una mayor venta de productos que dejan un mayor margen de contribución.
3. En lugar de incrementar los precios de este producto pueden ofrecerse junto con otros productos de bajo costo para lograr una mejor ganancia global.
4. Se puede considerar disminuir la porción mientras que ello no afecte su popularidad.
5. Es importante evaluar otros costos asociados a este producto, como la mano de obra y grado de dificultad. Si es un producto que demanda mucho trabajo considere un aumento de precio o un reemplazo de producto para nivelar la contribución marginal.

GANADORES: estos productos son los ideales por su alta popularidad y su contribución a la utilidad. Se venden bien como están y no son tan sensibles a los cambios de precios. Deben promoverse para vender aún más de ellos y así se logra tener una mejor ganancia que ayude a incrementar la rentabilidad del negocio. Pueden también diversificarse o “extenderse” para poder con la misma materia prima en inventario (costos similares), ofrecer nuevos productos que sigan contribuyendo a las ganancias. Estos productos normalmente tienden a formar el prestigio del restaurante, marcan su propiedad y vienen a ser el “sello” o emblema del lugar. En otras palabras, son productos únicos inigualables en relación a cualquier otro restaurante. Las decisiones más apropiadas para este tipo de productos son:

1. Mantener las especificaciones de calidad, control de porciones y presentación.
2. Ubicar estos productos en una zona más altamente visible de la carta.
3. Hacer pruebas de elasticidad de estos productos, que por lo general tienden a ser inelásticos ante los cambios de precios.

Dentro del menú se deben de visualizar los productos Súper-ganadores, son aquellos productos que aportan la contribución marginal más alta en el menú. Inclusive pueden venderse a precios más altos sin afectar en lo más mínimo su popularidad. Estos productos son claves ya que ayudan a diluir los costos de otros productos que si son sensibles a cualquier cambio de precio.

Aplicaciones de la reingeniería del menú para restaurante y cafeterías.

Para fines de estudio se agrupan los alimentos y bebidas, para ser comparables y se parte que la estructura de servicio del menú es: Entrada, Bebida, Plato fuerte y Postre, de esta forma se agrupan todos los productos del menú tal como se muestra en la tabla 4, 5, 6 y 7.

Tabla 4:
Portafolio-Análisis de menú categoría bebidas

PORTAFOLIO - ANALISIS DE MENU

CATEGORIA: BEBIDAS

PERIODO DE ANALISIS: PARA EL MES DE OCTUBRE DE 2018

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(J)
Productos	# Productos vendidos	Mezcla de ventas	Costo unitario	Precio de menu	Precio neto	Margen x prod	Costo Total	Venta Total	Margen total	Posicion Venta	Posicion Margen	Clasificacion
Sodas lata	430	13.69%	0.38	2.50	2.21	1.83	163.40	951.33	787.93	ALTA	ALTA	GANADOR
Jugo naturales	26	0.83%	0.76	2.50	2.21	1.45	19.76	57.52	37.76	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Frozeen de fresa	125	3.98%	0.83	2.95	2.61	1.78	103.75	326.33	222.58	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Limonada c/ soda	415	13.21%	0.88	2.95	2.61	1.73	365.20	1,083.41	718.21	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Naranjada c/ soda	353	11.24%	0.92	2.95	2.61	1.69	324.76	921.55	596.79	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Té helado de limon	259	8.25%	0.23	2.95	2.61	2.38	59.57	676.15	616.58	ALTA	ALTA	GANADOR
Té	35	1.11%	0.2	1.95	1.73	1.53	7.00	60.40	53.40	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Café americano	824	26.23%	0.98	2.95	2.61	1.63	807.52	2,151.15	1,343.63	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Café americano	416	13.24%	1.14	3.95	3.50	2.36	474.24	1,454.16	979.92	ALTA	ALTA	GANADOR
Café americano	198	6.30%	0.48	1.95	1.73	1.25	95.04	341.68	246.64	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Café americano	15	0.48%	0.88	2.95	2.61	1.73	13.20	39.16	25.96	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Agua embotellada	45	1.43%	0.39	1.95	1.73	1.34	17.55	77.65	60.10	BAJA	BAJA	PERDEDOR

(S)	(P)	(M)	(O)
12	3141	2,450.99	8,140.49
	100%		5,689.50
		(N)	(Q)
		30%	1.81
			(R)
			5.83%

Fuente: elaboración propia

Tabla 5:
Portafolio-análisis categoría entradas

PORTAFOLIO - ANALISIS DE MENU

CATEGORIA: ENTRADAS

PERIODO DE ANALISIS: PARA EL MES DE OCTUBRE DE 2018

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(J)
Productos	# Productos vendidos	Mezcla de ventas	Costo unitario	Precio de menu	Precio neto	Margen x prod	Costo Total	Venta Total	Margen total	Posicion Venta	Posicion Margen	Clasificacion
Trilogia de lechuga	70	3.56%	0.98	5.95	5.27	4.29	68.60	368.58	299.98	BAJA	ALTA	DORMILON
Ensalada cesar	200	10.16%	1.39	6.95	6.15	4.76	278.00	1,230.09	952.09	ALTA	ALTA	GANADOR
Ensalada romana	40	2.03%	1.49	4.95	4.38	2.89	59.60	175.22	115.62	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Ensalada Cobb	98	4.98%	1.02	5.95	5.27	4.25	99.96	516.02	416.06	ALTA	ALTA	GANADOR
Ensalada primavera	180	9.15%	1.02	4.95	4.38	3.36	183.60	788.50	604.90	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Ensalada mediterranea	78	3.96%	0.99	4.95	4.38	3.39	77.22	341.68	264.46	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Ensalada griega	44	2.24%	1.35	5.95	5.27	3.92	59.40	231.68	172.28	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Crema de tomate	165	8.38%	1.2	4.95	4.38	3.18	198.00	722.79	524.79	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Crema de esparrago	35	1.78%	1.12	6.95	6.15	5.03	39.20	215.27	176.07	BAJA	ALTA	DORMILON
Crema de almejas	215	10.92%	1.32	4.95	4.38	3.06	283.80	941.81	658.01	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Caldo de pollo	156	7.93%	1.01	3.95	3.50	2.49	157.56	545.31	387.75	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Sopa de cebolla	25	1.27%	0.98	3.95	3.50	2.52	24.50	87.39	62.89	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Carpaccio de res	208	10.57%	0.99	6.95	6.15	5.16	205.92	1,279.29	1,073.37	ALTA	ALTA	GANADOR
Carpaccio mixto de marisc	195	9.91%	1.43	7.95	7.04	5.61	278.85	1,371.90	1,093.05	ALTA	ALTA	GANADOR
Carpaccio de salmon	259	13.16%	2.03	8.95	7.92	5.89	525.77	2,051.37	1,525.60	ALTA	ALTA	GANADOR
(S)	(P)						(M)	(O)				
15	1968	100%					2,539.98	10,866.90	8,326.92			
							(N)	(Q)	(R)			
							23%	4.23	4.67%			

Fuente: elaboración propia

Tabla 6:

Portafolio-análisis categoría plato fuerte

PORTAFOLIO - ANALISIS DE MENU												
CATEGORIA: PLATO FUERTE												
PERIODO DE ANALISIS: PARA EL MES DE OCTUBRE DE 2018												
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(J)
Productos	# Productos vendidos	Mezcla de ventas	Costo unitario	Precio de menu	Precio neto	Margen x prod	Costo Total	Venta Total	Margen total	Posicion Venta	Posicion Margen	Clasificacion
Pasta bolognesa	94	2.85%	0.98	7.95	7.04	6.06	92.12	661.33	569.21	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Pasta al pomodoro	9	0.27%	1.45	7.95	7.04	5.59	13.05	63.32	50.27	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Pasta alfredo	125	3.79%	1.33	8.95	7.92	6.59	166.25	990.04	823.79	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Lasagna gratinada	89	2.70%	1.01	6.95	6.15	5.14	89.89	547.39	457.50	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Pollo al dijon	24	0.73%	1.39	9.95	8.81	7.42	33.36	211.33	177.97	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Pollo al Thai	10	0.30%	1.49	9.95	8.81	7.32	14.90	88.05	73.15	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Pollo Parmesano	89	2.70%	2.02	11.95	10.58	8.56	179.78	941.19	761.41	ALTA	ALTA	GANADOR
Pollo napolitano	95	2.88%	1.95	9.95	8.81	6.86	185.25	836.50	651.25	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Pollo cordon blue	216	6.55%	2.16	11.95	10.58	8.42	466.56	2,284.25	1,817.69	ALTA	ALTA	GANADOR
Fajitas de pollo	19	0.58%	0.98	7.95	7.04	6.06	18.62	133.67	115.05	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Pollo al chimichurri	95	2.88%	1.46	7.95	7.04	5.58	138.70	668.36	529.66	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Medallones al vino tinto	385	11.68%	2.22	12.95	11.46	9.24	854.70	4,412.17	3,557.47	ALTA	ALTA	GANADOR
Touneados de res y ragout	198	6.01%	2.26	15.95	14.12	11.86	447.48	2,794.78	2,347.30	ALTA	ALTA	GANADOR
Medallones tres pimientos	102	3.09%	2.39	13.95	12.35	9.96	243.78	1,259.20	1,015.42	ALTA	ALTA	GANADOR
Carne al chimichurri	215	6.52%	2.20	12.95	11.46	9.26	473.00	2,463.94	1,990.94	ALTA	ALTA	GANADOR
Lomo relleno	38	1.15%	2.43	13.95	12.35	9.92	92.34	469.12	376.78	BAJA	ALTA	DORMILON
Rib eye	45	1.36%	2.56	16.95	15.00	12.44	115.20	675.00	559.80	BAJA	ALTA	DORMILON
Pescado a la mantequilla	90	2.73%	1.56	7.95	7.04	5.48	140.40	633.19	492.79	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Pescado salsa de marisco	49	1.49%	1.90	11.95	10.58	8.68	93.10	518.19	425.09	BAJA	ALTA	DORMILON
Salmon pochado	75	2.27%	3.94	17.95	15.88	11.94	295.50	1,191.37	895.87	BAJA	ALTA	DORMILON
Camarones al ajo	16	0.49%	2.15	14.95	13.23	11.08	34.40	211.68	177.28	BAJA	ALTA	DORMILON
Pepito ejecutivo	45	1.36%	1.90	7.95	7.04	5.14	85.50	316.59	231.09	BAJA	BAJA	PERDEDOR
Club Sandwich	35	1.06%	1.65	6.95	6.15	4.50	57.75	215.27	157.52	BAJA	BAJA	PERDEDOR
New york steak	98	2.97%	2.39	11.95	10.58	8.19	234.22	1,036.37	802.15	ALTA	ALTA	GANADOR
Texas sandwich	195	5.91%	3.68	13.95	12.35	8.67	717.60	2,407.30	1,689.70	ALTA	ALTA	GANADOR
Sand vegetariano	116	3.52%	2.49	8.95	7.92	5.43	288.84	918.76	629.92	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Hamburguesa real	215	6.52%	2.22	8.95	7.92	5.70	477.30	1,702.88	1,225.58	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Pizza margarita	98	2.97%	2.16	7.95	7.04	4.88	211.68	689.47	477.79	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Pizza Texas	198	6.01%	1.80	7.95	7.04	5.24	356.40	1,393.01	1,036.61	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
Pizza mar y tierra	219	6.64%	1.90	9.95	8.81	6.91	416.10	1,928.36	1,512.26	ALTA	BAJA	SUPERVENTA
(S)	(P)						(M)	(O)				
30	3297	100%					7,033.77	32,662.08	25,628.31			
							(N)	(Q)		(R)		
							22%	7.77		2.33%		

Tabla 7:
Portafolio-análisis categoría postres

PORTAFOLIO - ANALISIS DE MENU													
CATEGORIA: POSTRES													
PERIODO DE ANALISIS: PARA EL MES DE OCTUBRE DE 2018													
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(J)	
Productos	# Productos vendidos	Mezcla de ventas	Costo unitario	Precio de menu	Precio neto	Margen x prod	Costo Total	Venta Total	Margen total	Posicion Venta	Posicion Margen	Clasificacion	
Sodas lata	216	24.55%	0.63	4.95	4.38	3.75	136.08	946.19	810.11	ALTA	ALTA	GANADOR	
Jugo naturales	190	21.59%	0.45	3.95	3.50	3.05	85.50	664.16	578.66	ALTA	BAJA	SUPERVENTA	
Frozeen de fresa	194	22.05%	0.58	4.95	4.38	3.80	112.52	849.82	737.30	ALTA	ALTA	GANADOR	
Limonada c/ soda	66	7.50%	0.76	3.95	3.50	2.74	50.16	230.71	180.55	BAJA	BAJA	PERDEDOR	
Naranjada c/ soda	48	5.45%	1.69	5.95	5.27	3.58	81.12	252.74	171.62	BAJA	BAJA	PERDEDOR	
Té helado de limon	166	18.86%	0.33	4.95	4.38	4.05	54.78	727.17	672.39	ALTA	ALTA	GANADOR	
(S)	(P)												
6	880	100%					(M)	(O)					
							520.16	3,670.80	3,150.64				
							(N)	(Q)	(R)				
							14%	3.58	11.67%				

Fuente: elaboración propia

Tabla 8:
Clasificación productos de menú

DORMILONES		GANADORES	
Trilogías de lechugas		Sodas lata	Medallones al vino tinto
Crema de espárragos		Té helado de limón	Touneados de res y ragout
Lomo Relleno		Café capuccino	Medallones tres pimientos
Rib eye		Ensalada cesar	Carne al chimichurri
Pescado salsa de marisco		Ensalada Cobb	New York Steak
Salmon pochado		Carpaccio de res	Texas Sandwich
Camarones al ajo		Carpaccio mixto de marisco	Pie de limón
		Carpaccio de salmon	Cheese cake
		Pollo parmesano	Brounie con helado
		Pollo cordon blue	
PERDEDORES		SUPERVENTAS	
Jugos naturales	Pollo al dijon	Limonada c/Soda	Lasagna gratinada
Frozeen de fresa	Pollo al Thai	Naranjada c/soda	Pollo napolitano
Té	Fajitas de pollo	Café americano	Pollo al chimichurri
Café expresso doble	Pepito Ejecutivo	Café expresso	Pescado a la mantequilla
Agua enbotellada	Club Sandwich	Ensalada primavera	Sand Vegetariano
Ensalada romana	Chocolat cake	Crema de tomate	Hamburguesa Real
Ensalada mediterranea	Strudel de manzan	Crema de almejas	Pizza margarita
Ensalada Griega		Caldo de pollo	Pizza Texas
Sopa de cebolla		Pasta bolognesa	Pizza mar y tierra
Pasta al pomodoro		Pasta alfredo	Pie de manzana

Fuente: elaboración propia

De las tablas 4, 5, 6 y 7 se obtiene todos los datos para efectuar un resumen en la tabla 8, de allí partiremos con las recomendaciones para cada grupo de productos.

La finalidad de todas las recomendaciones y acciones es buscar un solo objetivo, lograr que el margen de contribución se incremente y su mezcla de venta también lo haga.

Analizando los “PERDEDORES”¹ dentro del menú de bebidas se recomienda eliminar del menú Café expreso doble, son pocos los clientes que lo solicitan y pues de alguna manera se en cuenta el Café expreso regular el cual puede suplir la falta de este, los jugos naturales de igual forma cuesta mucho trabajo y el material es perecedero se recomienda modificarlo y ponerlo como jugo natural de temporada, de esta manera mejoramos el costo con fruta de temporada y podemos permitir un precio más competitivo a manera que el cliente lo pueda solicitar. El agua embotellada no puede faltar en el menú, pero es un bien por el cual el cliente nos puede comparar es crítico sugerencia es bajar el precio paulatinamente para observar su comportamiento en el futuro, revisar si el personal de servicio está sirviendo dentro de nuestro menú agua en copas a la llegada de nuestro cliente eso puede estar afectando la venta de dicho producto. En las ensaladas romana, si se trata de un producto emblema, se deberá dejar y bajar un poco de precio para y en base a su resultado se evaluará nuevamente si vale la pena tenerla dentro del menú. En la sopa de cebolla, habrá que eliminarla de menú

¹ Ver tabla 8 Clasificación de los productos del menú

posiblemente por tratarse de un platillo que culturalmente no es muy bien aceptado por el tipo de clientela por el intenso olor que este deja.

Las pastas al pomodoro, pollo Thai, pollo al Dijon y las fajitas, primero revisar los costos para ser una pasta y pollo es muy alto, hay que buscar cómo mejorarlo, en presentación, en costo (buscando productos sustitutos), en descripciones. Para lograr que este en el grupo de los “DORMILONES” y con los pepitos ejecutivos y Club sándwich sacarlos del menú, pero tenerlos listo cuando el cliente los demande como una opción especial y evaluar el incremento de precio. En la ensalada romana, griega, mediterránea, Frozeen de fresas, Chocolat cake y el strudel de manzana, revisar los costos para minimizarlos y aumentar el precio paulatinamente.

Analicemos un poco del grupo “DORMILONES”² en la categoría para el casos de las entradas trilogía de lechuga y crema de esparrago efectuaría un combo de “entrada + plato fuerte” con los siguientes superventas platos fuertes como la pasta boloñesa, pasta alfredo, lasaña gratinada, pollo napolitano, pollo al chimichurri, pescado a la mantequilla, y analizar el movimiento para incrementar el margen de los superventas.

Con lomo relleno, Rib eye, pescado, salmón y camarones hacer un cambio de lugar en el menú y resaltarlos, de imagen completo desde el nombre hasta la descripción del producto y pedir al personal de servicio que lo promuevan como los especiales de la casa durante una semana para analizar la medida tomada. También los podemos unir con un “SUPERVENTA” haciendo un combo de “Plato fuente + bebidas” “Sopa + Plato

² Ver tabla 8 clasificación de productos de menú

fuerte”, de las cuales podremos tomar: La naranjada o limonadas con soda. Y de las sopas la crema de tomate o de almejas.

De los “SUPERVENTAS” se sugiere hacer pruebas para detectar la sensibilidad hacia los cambios de precios, para que se logre este objetivo el cambio de precios deberá de ser paulatinamente de esta forma convertiremos algunos productos en rotundos “GANADORES”.

Dejar en lugares menos relevantes del menú los siguientes platos: Pollo napolitano, pollo al chimichurri, pescado a la mantequilla, y todo el grupo de pizzas.

Para los “GANADORES” aplicar los siguientes tratamientos:

1. Mantener las especificaciones de calidad, control de porciones y presentación.
2. Ubicar estos productos en una zona más altamente visible de la carta.
3. Hacer pruebas de elasticidad de estos productos, que por lo general tienden a ser inelásticos ante los cambios de precios.

Como parte final elegir a los 10 mejores productos del negocio, es decir los que más margen de contribución aporta y que tiene más popularidad son los considerados “SUPERGANADORES” aquellos productos que son considerados como la joya de la corona, es decir que sin ellos no se podría ser rentable por lo tanto se deben de cuidar y procurar mantener de ello de pende el éxito de cualquier negocio que se dedique a la producción de alimentos y bebidas. El proceso para calcularla basta con tomar todos los GANADORES y ordenarlos de mayor a menor en la columna Margen Total y luego se ordena de mayor a menor las ventas totales, tenemos el resultado expresado en la tabla 9. Las tres bases principales del éxito en un negocio gastronómico son el producto, servicio

y ambiente, cualquier falla de los últimos dos servicios o productos intangibles trae como consecuencia al producto.

*Tabla 9:
Los 10 mejores platos en venta y margen de contribución "GANADORES"*

PRODUCTO	Venta total	Margen Total	Posición venta	Posición margen	Clasificación
Medallones al vino tinto	4,412.17	3,557.47	ALTA	ALTA	GANADOR
Tounedos de res y ragout	2,794.78	2,347.30	ALTA	ALTA	GANADOR
Carne al chimichurri	2,463.94	1,990.94	ALTA	ALTA	GANADOR
Pollo al cordon blue	2,884.25	1,817.69	ALTA	ALTA	GANADOR
Texas sandwich	2,407.30	1,689.70	ALTA	ALTA	GANADOR
Carpaccio de salmon	2,051.37	1,525.60	ALTA	ALTA	GANADOR
Carpaccio mixto de marisco	1,371.90	1,093.05	ALTA	ALTA	GANADOR
Carpaccio de res	1,279.29	1,073.37	ALTA	ALTA	GANADOR
Medallones tres primientos	1,259.20	1,015.42	ALTA	ALTA	GANADOR
Café capuccino	1,454.20	979.92	ALTA	ALTA	GANADOR
Ensalada cesar	1,230.09	952.09	ALTA	ALTA	GANADOR
Pie de limon	946.19	810.11	ALTA	ALTA	GANADOR
New york steak	1,036.37	802.15	ALTA	ALTA	GANADOR
Soda lata	951.33	787.93	ALTA	ALTA	GANADOR
Pollo parmesano	941.19	761.41	ALTA	ALTA	GANADOR
Cheese cake	849.82	737.30	ALTA	ALTA	GANADOR
Brounie con helado	727.17	672.39	ALTA	ALTA	GANADOR
Té helado de limon	676.15	616.58	ALTA	ALTA	GANADOR
Ensalada cobb	516.02	416.06	ALTA	ALTA	GANADOR

Fuente: elaboración propia

Se concluye que la herramienta reingeniería de un menú, solo abarca una tercera parte del éxito del negocio pero que es fundamental saber con este enfoque microeconómico cuales son nuestras debilidades y fortalezas de nuestro menú. El gerente de un restaurante o el Gerente de Alimento y Bebidas de un hotel perfectamente puede gestionar por medio de esta técnica el lograr un menú que agrega valor a la empresa donde él se desarrolle contribuyendo a que estas mismas se traduzcan en utilidades y a su vez pueda mejorar la rentabilidad del negocio garantizando así la

permanencia del mismo en el mercado con productos competitivos y demandados por la sociedad.

CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Definición del tipo de estudio.

El problema relacionado a la aplicación de un análisis costo beneficio a la carta de menú como herramienta para optimizar el margen de contribución y rentabilidad en restaurantes que están inscritos en el directorio gastronómico al treinta de junio del corriente año en la Asociación de Restaurantes de El Salvador en las categorías cocina gourmet y ubicadas en el municipio de San Salvador, será una investigación cualitativa desarrollada desde un enfoque hipotético deductivo, analizando desde una perspectiva general los aspectos pueden ser la causa fundamental en el surgimiento del fenómeno. Con el propósito de descubrir los elementos específicos que permita planificar una alternativa de solución.

La investigación se fundará en un tipo de estudio analítico descriptivo, que pretende puntualizar el fenómeno relacionado con la deficiente aplicación del análisis costo beneficio en los productos del menú, su diseño será a través de la consulta de documentos y su propósito será pura. Las unidades de análisis a considerarse son el personal de los restaurantes con cocina gourmet en los siguientes cargos: gerentes, contabilidad, mercadeo y finanzas pues dentro de nuestra investigación son los principales autores en la toma decisiones en la determinación de margen de contribución de cada platillo, precio, costeo y en la colocación del menú para su posterior oferta.

3.2 Determinar el universo

La población para la investigación será el personal que desempeñan el cargo de gerente, contador, mercadeo y finanzas en los restaurantes que encuentran en el directorio gastronómico al 30 de junio de 2018 en la Asociación de Restaurantes de El

Salvador en las categorías cocina internacional y gourmet; ubicadas en el municipio de San Salvador, dichos datos serán obtenidos del portal web, de la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES), compuesta 87 personas involucradas en el fenómeno nos puedan responder, por lo tanto no se aplicara ningún tipo de muestreo.

3.3 Elección de técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento de recolección que se utilizará para recoger los datos es un cuestionario estructurado y será dirigido a gerentes, contadores, financieros y mercadeo de los restaurantes del directorio gastronómico al 30 de junio de 2018 en la Asociación de Restaurantes de El Salvador en las categorías cocina internacional y gourmet; ubicadas en el municipio de San Salvador. Contará con preguntas abiertas y cerradas de elección múltiple, elección única y de escala que permitan recolectar información necesaria para desarrollar el estudio³.

3.4 Definición del plan de tabulación y análisis de datos.

Los datos recolectados por la encuesta serán calculados en el sistema utilitario de SPSS, en una hoja de datos diseñada para la tabulación y elaboración de gráficas. Los análisis de datos buscarán establecer las causas por lo que un restaurante aplica o no la herramienta objeto de estudio en un solo segmento.

Se inicia con la configuración de las variables en el software estadístico SPSS⁴ luego se procede a la codificación de los datos obtenidos de la hoja de cálculos generada, se copió a una hoja de Microsoft Excel “Respuestas formulario 1” y se

³ *Observa apéndice A*

⁴ *Detalle en apéndice B*

establecieron en una segunda hoja llamada “Listas” las codificaciones de todas las respuestas con la siguiente estructura:

Pregunta	Código	Respuesta
1. ¿Cuál es su tamaño de empresa?	1	Pequeño
	2	Mediano
	3	Grande

Se configura una tercera hoja electrónica “Respuestas formulario 2” con los valores es de los códigos que serán integrados en la vista de datos del software SPSS, para luego proceder al análisis de los datos.

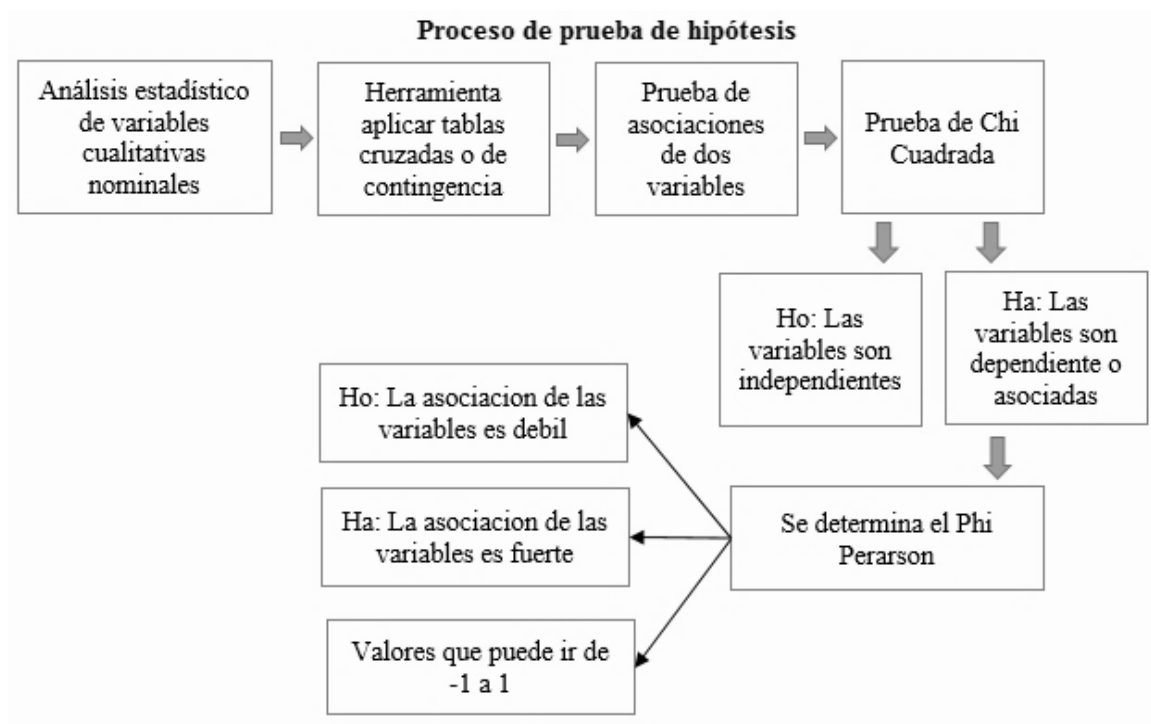


Figura 6: Proceso de prueba de hipótesis, (fuente propia)

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de datos

El objetivo general de la investigación fue establecer los elementos considerados como una limitante en la aplicación de análisis costo beneficio que efectúan los restaurantes de cocina gourmet e internacional inscritos en el directorio gastronómico al 30 de junio de 2018 de la Asociación de Restaurantes de El Salvador, dejando los siguientes resultados:

1. ¿Cuál es su tamaño de empresa?

*Tabla 10:
Distribución de
Frecuencia pregunta 1*

Respuesta	Fr	%
Pequeño	42	48
Mediano	22	25
Grande	23	26
Totales	87	100

Fuente elaboración propia

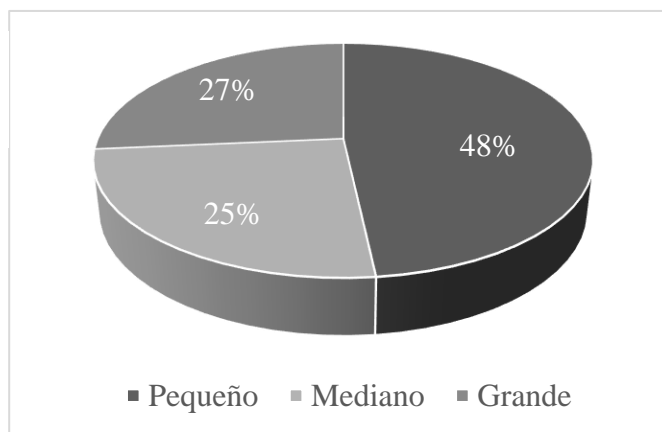


Figura 7: Tamaño de empresa (Respuesta pregunta 1, fuente: elaboración propia)

La variable analizada con la pregunta 1 tamaño de empresa de los restaurantes que fueron encuestados y que según los datos obtenidos en la figura 6, el 26% corresponde a grandes empresas, el 25% a la mediana empresa y el 48% pertenece a la pequeña empresa. Se puede señalar que la investigación incluyó en una mayor parte a la pequeña y mediana empresa (PYMES) con un 73% con características similares; entre las cuales se puede mencionar: número de empleados menores a 90, activos totales menores a \$ 228,571, ingresos brutos anuales hasta \$800,0000; regularmente organizada

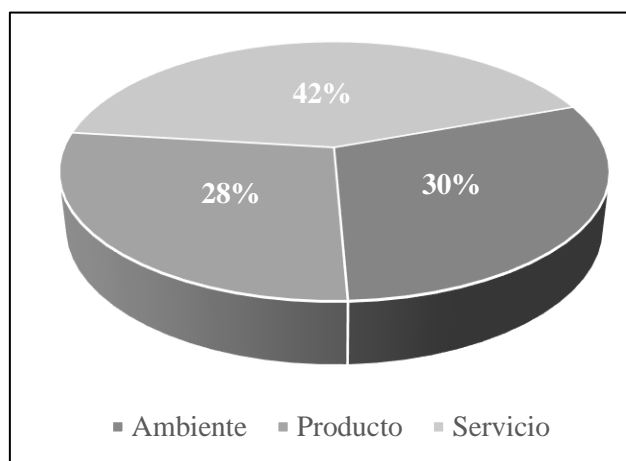
en tres niveles jerárquicos y bajo nivel tecnológico. Los datos confirman que el mercado de los restaurantes gourmet de San Salvador tiene bajas barreras de ingreso, puesto que existen no solo corporaciones dedicadas al rubro de alimentos sino también pequeños y medianos competidores, lo que provoca a su vez, un constante incremento de los competidores.

2. ¿Cuál considera su ventaja competitiva?

*Tabla 11:
Distribución de frecuencia
pregunta 2*

Respuesta	Fr	%
Ambiente	26	30
Producto	24	28
Servicio	37	43
Totales	87	100

Fuente: elaboración propia



*Figura 8: Ventaja competitiva, (Respuesta pregunta 2,
Fuente: elaboración propia)*

Según los datos proporcionados en la tabla 11, la principal ventaja competitiva de los restaurantes entrevistados es servicio con un 43%, definido como aquel producto intangible que hace que un cliente regrese o que se olvide totalmente de un negocio, con el 30% el ambiente, compuestos por todos los elementos que hacen que un cliente se sienta cómodo y en confort en las instalaciones y finalmente el producto con un 28%.

El concepto de análisis costo beneficio se define como una metodología enfocada a la gestión de oferta de los productos, a pesar de ello los resultados determinan que los restaurantes consideran una ventaja competitiva secundaria, por lo que puede causar

falta de interés aplicar este tipo de metodología. La particularidad de los restaurantes gourmet públicamente se comercializan como la “máxima experiencia” o “la mejor experiencia” en las más exclusivas instalaciones y que en concordancia con la teoría este rubro de negocio, regularmente los gerentes priorizan la atención al cliente o prestación de servicio debido al impacto mediático que tiene en los clientes y en la reputación del lugar.

Prestar un mal servicio perjudica severamente la imagen del establecimiento y la actitud de cliente es de comunicarlo masivamente, ya sea verbal a otras personas cercanas o en redes sociales pues el cliente lo asimila como un trato personal. Mientras la conducta del cliente si el producto es malo, la informalidad es menor y el efecto de la mala imagen se reduce, pues normalmente lo asimila como un error por parte del recurso humano, que es grave pero no tiene mayor consecuencia.

Para profundizar el análisis se construye una tabla de contingencia de las variables tamaño de empresa y ventaja mostrando:

Tabla 12:
Cruce de variables tamaño de empresa y ventaja competitiva

Variables	Tamaño de empresa				
	Pequeño	Mediano	Grande		
Ventaja competitiva	Ambiente	13 31%	7 32%	6 26%	26
	Producto	11 26%	8 36%	5 22%	24
	Servicio	18 43%	7 32%	12 52%	37
Totales		42	22	23	87

Tabla resumen el cruce de la variable tamaño de empresa de la pregunta 1 y la ventaja competitiva de la pregunta 2, fuente: elaboración propia.

Estudiando las dos variables en conjunto, se observa que los negocios pequeños y grandes consideran su principal ventaja competitiva el servicio con un 43% y 52% respectivamente y las empresas de tamaño mediano su ventaja es el producto con un 36%. Además, las empresas pequeñas y grandes consideran que el producto como su tercer y última ventaja competitiva con un 26% y 22% respectivamente.

3. ¿Cuál de los siguientes alimentos se comercializan más o tiene mayor venta?

*Tabla 13:
Distribución de frecuencia
pregunta 3*

	Abs	Fr
Vegetariano	23	26%
Marisco	11	13%
Carnes	29	33%
Aves	24	28%
Total	87	100%

Fuente: elaboración propia

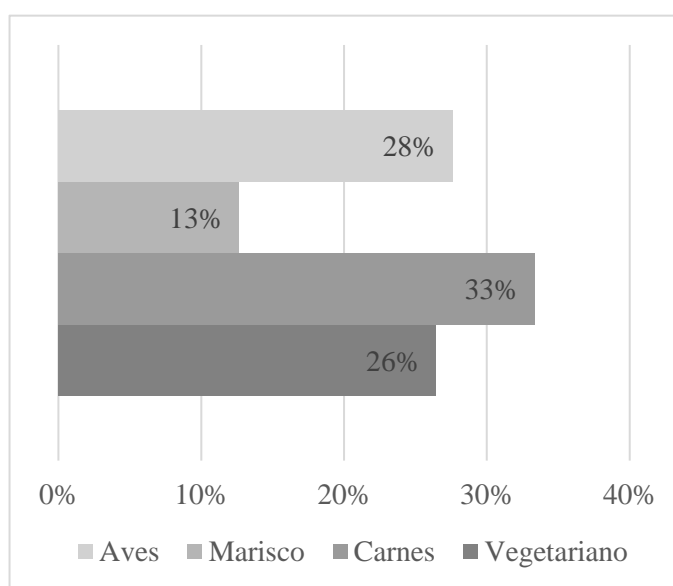


Figura 9: Grupo de alimentos que más se comercializan (Respuestas pregunta 3, fuente: elaboración propia), grupos de alimento que recibieron una calificación de 4

Los más comercializados son los alimentos preparados con carnes rojas con un 33%, seguido por un 28% por el grupo de las aves, en tercer lugar, los vegetarianos con un 26% y en último puesto con un 13% los marisco.

Los grupos por tipos de alimento tiene una similar frecuencia de comercialización, no obstante, al agrupar las proteínas por sus orígenes existe una diferencia significativa, las de origen animal son las más preferidas por los clientes de

los restaurantes con un 74%, en comparación de un 26% de origen vegetal lo que viene a confirmar que la preferencia de los consumidos nacionales predomina el consumo de carnes. También se puede observar una tendencia prioritaria al consumo de carnes blancas con un 41% (sumatoria de aves y mariscos) y que combinado al 26% de vegetarianos los clientes de los restaurantes gourmet buscan una tendencia a productos más saludables.

*Tabla 14:
Distribución de frecuencia
pregunta 3*

	Abs	Fr
Marisco	28	32%
Vegetariano	24	28%
Aves	21	24%
Carnes	14	16%
Total	87	100%

Fuente: elaboración propia

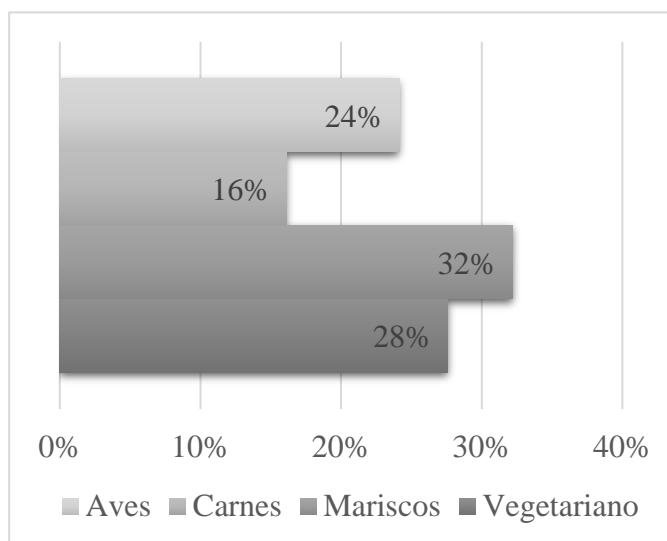


Figura 10: grupo de alimentos que menos se comercializan (Respuestas pregunta 3, fuente: elaboración propia), grupos de alimento que recibieron una calificación de 1

Como punto final el grupo de productos menos comercializado es el de mariscos con un 32% como se revela en la tabla 7 y 8, el resultado está influenciado por la muestra seleccionada ya que fueron encuestados restaurantes de la zona de San Salvador y culturalmente el comprador nacional, el consumo de mariscos lo traslada a restaurantes ubicados en la zona costera.

4. ¿De las siguientes categorías señale las que genera mayor valor?

*Tabla 15:
Tabla de distribución de
frecuencias pregunta 4*

	Abs	Fr
Bebida	3	3%
Ensalada	18	21%
Sopa	12	14%
Plato Fuerte	54	62%
	87	100%

Fuente: elaboración propia

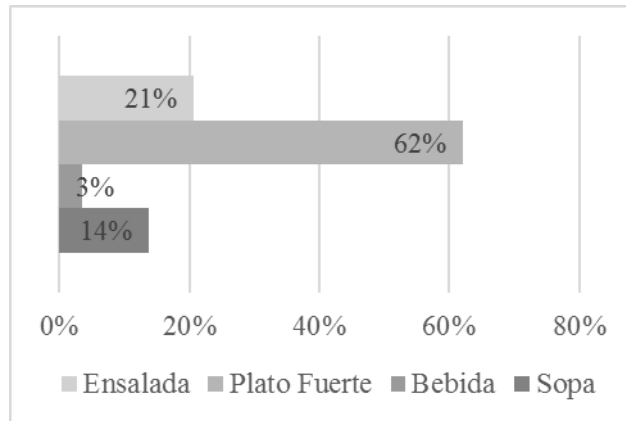


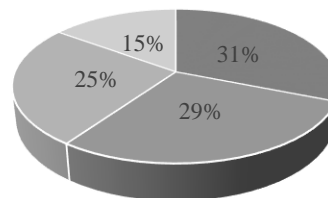
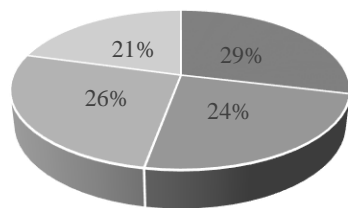
Figura 11: Categorías del menú que generan más valor (Respuestas pregunta 4, fuente: elaboración propia), Categorías de menú que recibieron una calificación de 4

Los sujetos de investigación manifiestan que la categoría dentro de su menú que más genera valor para la empresa son los platos fuertes con un 62%, las ensaladas con un 21% y las sopas y bebidas con un 14% y 3% respectivamente⁵. Resultado que difiere con lo mencionado por Escoffer Auguste gastrónomo francés (1846 – 1935), “un menú es la tarea más difícil de un gastrónomo, porque tiene que tomar en cuenta la disponibilidad de los productos, la imagen (reputación) del restaurante y los deseos de la clientela”, en realidad la generación de valor de los restaurantes gourmet e internacional es predominada por los platos fuertes. A continuación, se establecen los motivos que los restaurantes argumenta una mayor generación de valor en sus platos fuertes:

⁵ Ver figura 10: Categorías del menú que generan más valor

5. ¿Con relación a la calificación mayor que

6. ¿Con relación a la calificación mayor que



asigno en la pregunta 4 fue por?

Respuesta	Fr	%
Popularidad de sus platos	25	29
Plato emblema	21	24
Creaciones auténticas	23	26
Alto margen de contribución	18	21
	87	100

asigno en la pregunta 4 fue por?

Respuesta	Fr	%
Bajo margen de contribucion	27	31
Los clientes no conocen plato	25	29
Plato problema	22	25
Todos ofrecen el mismo plato	13	15
	87	100

Figura 12: Respuesta de pregunta 5 y 6, Tablas de distribución de frecuencias.(fuente: elaboración propia)

Los platos fuertes, más generan valor de acuerdo a la investigación conforme a las respuestas de la pregunta 5 indicada en la figura 11, es la popularidad de sus platos con un 29%, creaciones auténticas 26%, platos emblemas 24% y al final 21% su margen de contribución, resultados muy similares. Comparándolo con la teoría del análisis reingeniería de menú en el apartado de clasificación de los productos⁶. Un platillo popular, emblema o de creaciones autentica puede tener una alta rotación en ventas, pero si su margen de contribución no llenas la expectativa se clasifica como en la categoría “SUPERVENTA”, que están allí generando ingresos objetivo principal del departamento de mercadeo o ventas, pero no genera margen de contribuciones

⁶ Ver figura 4: cuadrante de categorización de productos, pág. 21

significativos objetivo principal de finanzas o contabilidad, afirmando la convergencia de dos finalidades distintas en una misma institución.

En cambio, los resultados de la pregunta 6 en la figura 11, los platos que generan menos valor 27 encuestados opinan que son platillos que tienen bajo nivel de margen de contribución, seguido por los que no conocen los clientes 25 y que en frecuencia acumulada representa las 52 personas, si se encuentra relacionado con la teoría con los platillos clasificados como “PERDEDORES”, los que tienen un bajo nivel de ventas y un bajo margen de contribución. De la misma forma el restante 40% de la frecuencia acumulada relativa compuesto por los platos problemas y los que todos ofrecen coincide con la teoría de los productos “PERDEDORES” son productos que en la carta de menú tienden a desaparecer o simplemente no están listados, son servidos como un caso excepcional a solicitud del cliente.

Ahora se efectuará una tabla de contingencia donde se relacionarán los grupos de alimentos más comercializado con las categorías que aporta más aportan valor:

*Tabla 16:
Cruce de variables grupo de alimentos y categorías que más generan valor*

Variables	Categoría de menú que más genera valor				Total	
	Bebida	Ensalada	Sopa	Plato Fuerte		
Grupo de alimentos más se comercializan	Vegetariano	3	10	0	10	23
		100%	56%	0%	19%	
	Marisco	0	2	1	8	11
		0%	11%	8%	15%	
	Carnes	0	0	5	24	29
	0%	0%	42%	44%		
	Aves	0	6	6	12	24
		0%	33%	50%	22%	
Total	3	18	12	54	87	

Los grupos de alimentos que mas se comercializan son los calificados con 4 en la pregunta 3 las categorías que mas valor generan son las calificadas con 4 en la pregunta 4,(Fuente elaboracion propia)

En los restaurantes en estudio los platos fuertes son la categoría del menú que generan más valor, de los cuales se comercializan más el grupo de carnes con un 44%; aplicando la teoría del análisis reingeniería de menú en el apartado de clasificación de los productos⁷, se clasificaría a los productos de la categoría plato fuerte preparados con carnes rojas como un “GANADOR” el escenario deseado de todo administrador de alimentos y bebidas, cumpliendo sus dos metas principales que el plato que más se vende el que más genera valor para el negocio.

En segundo puesto platos fuertes del grupo de aves 22% algo normal, llamando la atención que el plato fuerte preparado con aves más se comercializa dentro del menú es sopa, esto potencializa a un plato emblema en la cultura salvadoreña conocido como “la sopa de gallina india”, pero en la realidad los restaurantes gourmet no sirven este tipo de platillos en sus cartas de menú. Y tercer lugar los vegetarianos 19% y finalmente con los mariscos con un 15%, observando hay una clara tendencia nueva a las bebidas y plato fuertes de origen vegetal y en los mariscos a los platos fuertes.

7. ¿Cuál de los siguientes análisis aplican para evaluar los productos del menú?

*Tabla 17:
Distribución de frecuencias
pregunta 7*

Respuesta	Fr	%
Encuestas a clientes	21	24
De popularidad de productos	20	23
De beneficios	16	18
De costos	14	16
De margen de contribucion	10	11
Portafolio reingeniería de menú	6	7
	87	100

Fuente: elaboracion propia

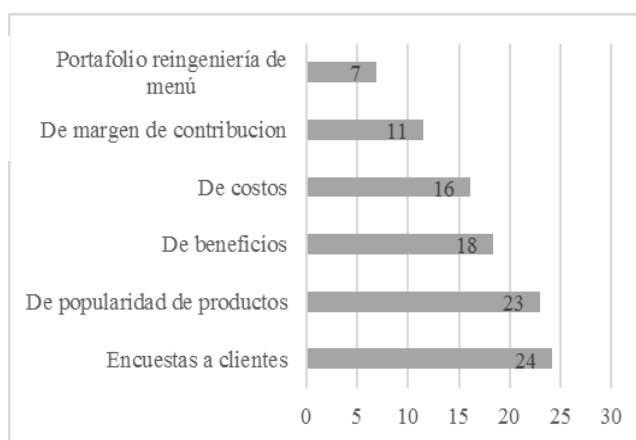


Figura 13: Analisis para evaluacion de productos

⁷ Ver figura 4: cuadrante de categorización de productos, pág. 21

Solamente, 7% de los encuestados aplican la herramienta portafolio reingeniería de menú, pero la mayoría se rigen por el análisis de productos por las encuestas efectuadas a clientes y por un análisis de popularidad de los platos con un porcentaje acumulado de 47%, este último criterio agrupados por la fuente externa que los proporciona. Mientras que los de uso y control interno como análisis de costos y análisis de beneficios en acumulado representan el 34%, los que según la teoría son instrumentos dirigidos y controlados por la empresa presentado el principal interés de la empresa margen de contribución. La orientación de los administradores está más enfocado a servicio al cliente que a un análisis financiero pues como lo señala la teoría parten del supuesto que la asignación de los precios del menú son los correctos, cayendo en el problema de precios fijos y constantes durante períodos largos a pesar del incremento en los precios en materiales, por circunstancias de inflación, precio de combustibles y de cualquier otra variable que aumenten los costos variables, desactualizado toda planificación financiera del departamento de alimentos y bebidas. Ahora se hizo la pregunta numero 13: ¿Conocen el análisis de reingeniería de menú?:

Tabla 18
Distribución de frecuencia
pregunta 13

Respuesta	Fr	%
Si	20	23
No	67	77
	87	100

Fuente: elaboracion propia

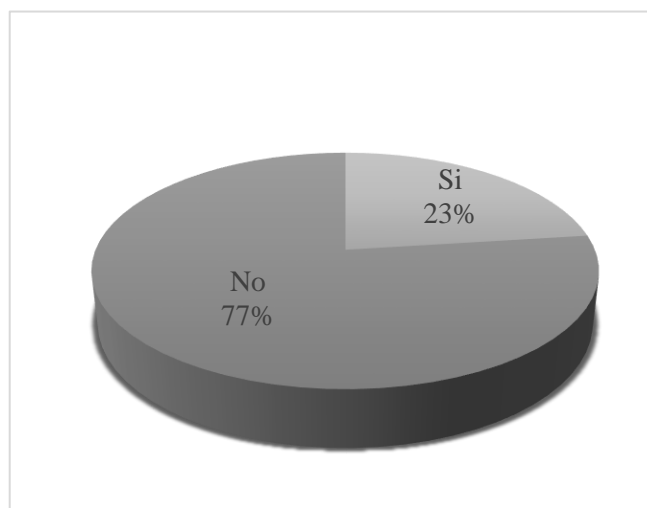


Figura 14: Conoce análisis de reingeniería de menú

El 77% de los encuestados manifestaron que no conocen la herramienta y solo el 23% que Sí. Con los datos de la figura 12 y 13 se puede considerar que las empresas utilizan otro método de análisis distintos, por no tener conocimiento del análisis portafolio de menú uno de los planteamientos iniciales de la problemática que se está investigando.

8. ¿Evalúan la rentabilidad y popularidad de sus platos ofrecidos en el menú?

*Tabla 19:
Tabla de distribución de frecuencia pregunta 8*

Respuesta	Fr	%
Si	40	46
No	47	54
	87	100

Fuente: elaboración propia

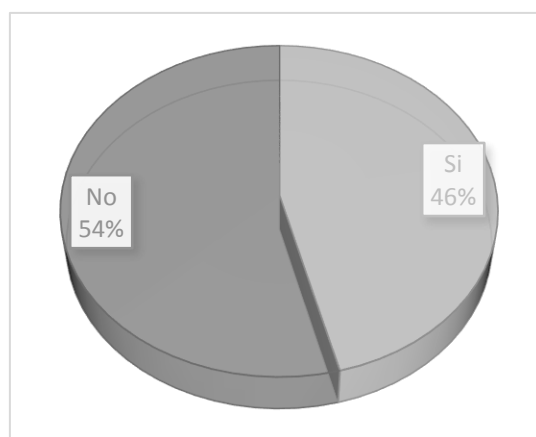


Figura 15: Evalúan rentabilidad y popularidad

El 54% de los restaurantes en estudio no realizan un análisis con los dos elementos fundamentales en conjunto de un análisis costo-beneficio, mientras que el 46% si lo realiza, el no realizar este enfoque en conjunto no permite determinar la cantidad de dinero que aportan los productos con sus ventas al renglón de las ganancias. Entonces surge la incógnita, tendrá alguna relación el tamaño de empresa y la evaluación de rentabilidad y popularidad para lo se construye la siguiente tabla cruzada:

Tabla 20

Evaluación de rentabilidad y popularidad con el tamaño de empresa

		Tamaño de empresas			Total
		Pequeño	Mediano	Grande	
Evalúan rentabilidad y popularidad	Si	15	11	14	40
		36%	50%	61%	
	No	27	11	9	47
		64%	50%	39%	
Total		42	22	23	87

Fuente: elaboración propia

Los datos revelan que el 61% de las grandes empresas si aplican un análisis de rentabilidad y popularidad y el 64% de las empresas pequeñas no utilizan alguna herramienta que les permita evaluar la rentabilidad y popularidad; se observa una relación entre estas dos variables en donde a media el tamaño de la empresa crece la necesidad de evaluar la rentabilidad y popularidad crece aumenta en un porcentaje y que también que a media la empresa se hace más pequeña no aplican un análisis de rentabilidad y popularidad.

9. ¿Si la respuesta en la pregunta 8 fue afirmativa su análisis de rentabilidad y popularidad fue afirmativa cual período lo realiza?

Tabla 21

Distribución de frecuencia pregunta 9

Respuesta	Fr	%
Trimestral	13	33%
Anual	11	28%
Semestral	9	23%
Mensual	7	18%
	40	100%

Fuente: elaboración propia

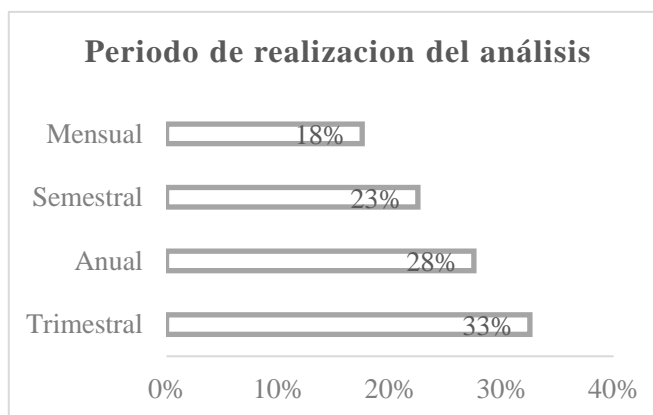


Figura 16: Periodo en que se realiza el analisis?

13 de los encuestados que contestaron que si realizan una evaluación de rentabilidad y popularidad lo realizan a cada tres meses, 11 en un año, el 9 a cada seis meses y solo el 7 respondieron lo realiza al mes, es decir el 53% lo realiza en un período menor a tres meses; ahora bien, estos datos observados contrastan totalmente con la realidad la fluctuación de los precios de las proteínas sufren una modificación de precios incrementando el costo unitario por producto, solo el analizar las fluctuaciones del precio de combustibles es un factor que afecta directamente a los costos de los insumos de todas las empresas en períodos de 15 días, sin considerar también la estacionalidad de algunas materias primas en particular. Aunque también es justificable y razonable realizarlo hasta 3 meses, debido a que no se puede estar reimprimiendo menús por ajustes de precios en cortos períodos el gasto se elevaría.

10. ¿El análisis de rentabilidad y popularidad de los productos del menú los realiza el departamento de?

Tabla 22
Distribución de frecuencia
pregunta 10

Respuesta	Fr	%
Finanzas	6	7
Gerencia Gen	14	16
Contabilidad	15	17
Comité especi	16	18
Gerencia de o	17	20
Mercadeo	19	22
	87	100

Fuentes: elaboración propia

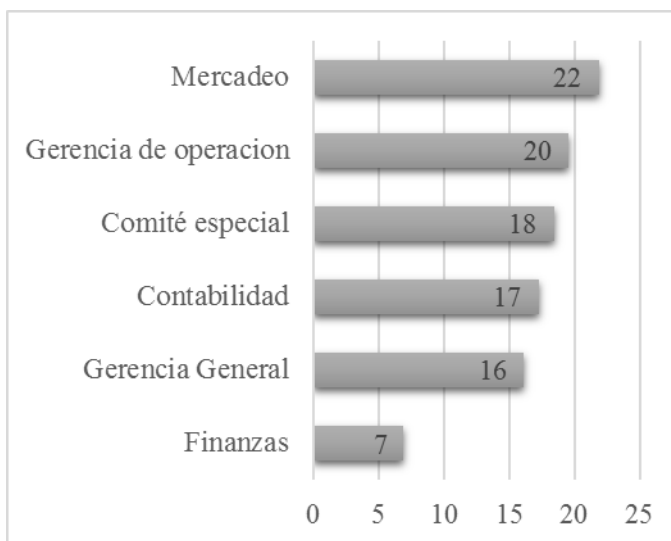


Figura 17 área que debe efectuar el analisis

El 22% del personal de los restaurantes encuestados señalan que el análisis es realizado en su mayor parte por mercadeo, que de acuerdo a su definición de este tipo mercadológica que ayuda a evaluar las técnicas de fijación de precios, el diseño y contenido del menú, de instrumentos. Seguido de la gerencia de operación con un 20%, es de hacer notar que el último encargado para efectuar este análisis es el departamento de finanzas con el 7%, tomando en consideración que la mayor parte de la muestra en estudio pertenece a la micro y pequeña empresa es normal que este tipo de trabajo sea designado a mercadeo, contabilidad y gerencia de operaciones.

11. ¿Tienen costeadas por medio de un estándar todas sus recetas?

*Tabla 23:
Distribución de frecuencia
pregunta 11*

Respuesta	Fr	%
Si	50	57
No	37	43
	87	100

Fuente: elaboración propia

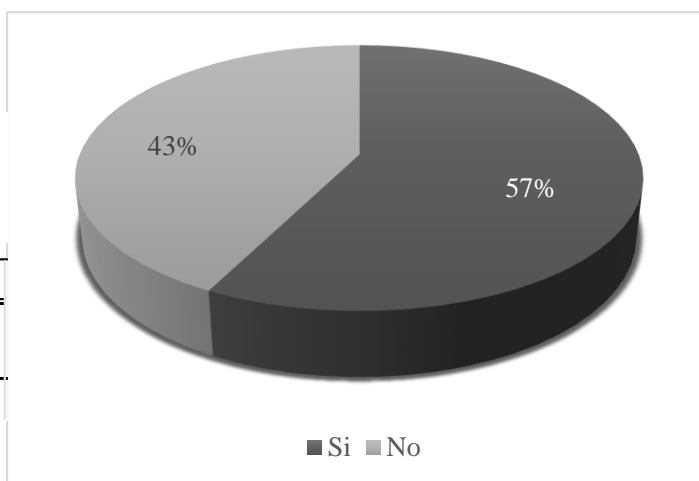


Figura 18: Realiza costeo con un estandar de sus recetas

Según lo estudiado en el marco teórico uno de los elementos fundamentales para la realización el análisis costo-beneficio es el costeo de recetas mediante una política o estándar previamente establecido y aplicable a todos los platillos que componen el menú, en donde la investigación arroja que el 57% si realiza el costeo de las recetas por

medio de un estándar los cuales tienen un elemento fundamental para aplicación de la herramienta y el restante 43% manifiesta que no lo realiza lo que genera una limitante para la aplicación de dicha herramienta.

14 ¿Considera que el análisis costo beneficio de los productos maximiza sus rendimientos?

*Tabla 24:
Distribución y frecuencia
pregunta 14*

Respuesta	Fr	%
Si	45	52
No	42	48
	87	100

Fuente: elaboracion propia

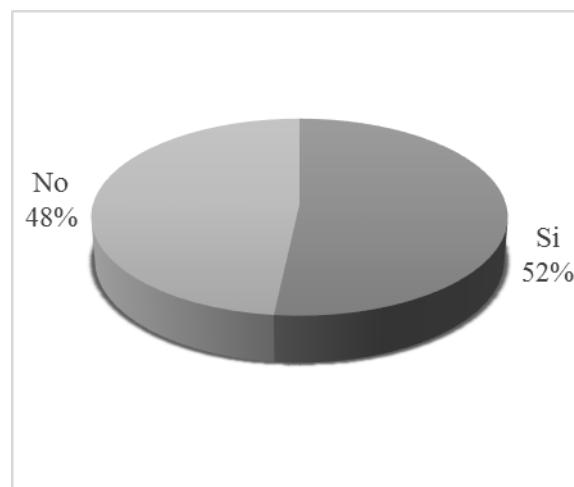


Figura 19: Considera que el análisis costo beneficio maximiza sus rendimiento

El 52% considera que un análisis de costo beneficio maximiza sus rendimientos y el 48% dicen que no; estos últimos están alejados a lo que la teoría establece, los análisis de costos beneficio contribuyen a la maximización de la rentabilidad siempre y cuando la mezcla de ventas sea la apropiada.

4.2 Prueba de hipótesis

4.2.1 Hipótesis del estudio (He): "Deficiencia en la estandarización de recetas está asociada a la aplicación análisis costo beneficio de los productos del menú"

4.2.1.1 Elaboración de hipótesis nula (H_0) e hipótesis alternativa (H_a)

H₀: “No existe una relación significativa entre la estandarización de recetas y la aplicación de un análisis costo beneficio de los productos del menú de los restaurantes gourmet e internacional de San Salvador inscritos en la Asociación de Restaurantes de el Salvador”

H_a: “Existe una relación entre la estandarización de recetas y la aplicación de un análisis costo beneficio de los productos del menú de los restaurantes gourmet e internacional de San Salvador inscritos en la Asociación de Restaurantes de el Salvador”

4.2.1.2 Nivel de significación

La probabilidad de cometer un error al rechazar H_0 en supuesto que esta hipótesis sea cierta la cual será $\alpha = 0.05$.

4.2.1.3 Valor de prueba

Chi cuadrado si el estadístico $p \leq 0.05$ se rechaza H_0 , de lo contrario H_0 se acepta.

4.2.1.4 Comparación de p y α

<i>Pruebas de chi-cuadrado</i>					
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.068 ^a	1	.794		
Corrección de continuidad ^b	.000	1	.998		
Razón de verosimilitud	.068	1	.794		
Prueba exacta de Fisher				1.000	.502
Asociación lineal por lineal	.067	1	.796		
N de casos válidos	87				

$$p = 0.793 > \alpha = 0.05$$

4.2.1.5 Tomar la decisión

Por lo tanto, se acepta el **H₀**: “No existe una relación significativa entre la estandarización de recetas y la aplicación de un análisis costo beneficio de los productos del menú de los restaurantes gourmet e internacional de San Salvador inscritos en la Asociación de Restaurantes de el Salvador” es decir las dos variables son independientes una de la otra.

Se rechaza la **H_a**: “Existe una relación entre la estandarización de recetas y la aplicación de un análisis costo beneficio de los productos del menú de los restaurantes gourmet e internacional de San Salvador inscritos en la Asociación de Restaurantes de el Salvador” debido a que no existe evidencia estadística significativa que indique una relación entre las variables.

El 43% de los restaurantes no tiene costeadas sus recetas por medio de un estándar, en el marco teórico se establece que es un dato importante para la realización del análisis costos beneficio por lo que dio lugar a la hipótesis: *“Existe una relación entre la estandarización de recetas y la aplicación de un análisis costo beneficio de los productos del menú de los restaurantes gourmet e internacional de San Salvador inscritos en la Asociación de Restaurantes de el Salvador”* la que tuvo que ser rechazada porque la variables eran independientes indistintamente un restaurante a pesar de no tener costeadas sus recetas puede aplicar un análisis de costos beneficio mediante la utilización de una política transitoria de costeo de productos.

4.2.2 Hipótesis del estudio (H_e): "El tamaño de las empresas tiene relación con la aplicación de un análisis costo-beneficio de productos de menú"

4.2.2.1 Elaboración de hipótesis nula (H_0) e hipótesis alternativa (H_a)

H₀: "El tamaño de las empresas no tiene relación con la aplicación de un análisis costo-beneficio de productos de menú"

H_a: "El tamaño de las empresas tiene relación con la aplicación de un análisis costo-beneficio de productos de menú"

4.2.2.2 Nivel de significación

La probabilidad de cometer un error al rechazar H_0 en supuesto que esta hipótesis sea cierta la cual será $\alpha = 0.05$.

4.2.2.3 Valor de prueba

Chi cuadrado si el estadístico $p \leq 0.05$ se rechaza H_0 , de lo contrario H_0 se acepta.

4.2.2.4 Comparación de p y α

<i>Pruebas de chi-cuadrado</i>			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.306 ^a	2	.858
Razón de verosimilitud	.298	2	.861
Asociación lineal por lineal	.012	1	.911
N de casos válidos	87		

$$p = 0.793 > \alpha = 0.05$$

4.2.2.5 Tomar la decisión

Por lo tanto, se acepta el H_0 : "El tamaño de las empresas no tiene relación con la aplicación de un análisis costo-beneficio de productos de menú" es decir las dos variables son independientes una de la otra.

Se rechaza la Ha: "El tamaño de las empresas tiene relación con la aplicación de un análisis costo-beneficio de productos de menú" debido a que no existe evidencia estadística significativa que indique una relación entre las variables.

En la investigación se ha demostrado con las respuestas de los encuestados que el 77% conoce la herramienta de análisis portafolio de menú, dejando como sus principales causa la falta de comunicación y la falta de estándares en costeo de recetas, dentro de la investigación se realizó una hipótesis *"El tamaño de las empresas tiene relación con la aplicación de un análisis costo-beneficio de productos de menú"* la cual tuvo que ser rechazada por no encontrar una relación entre las variables análisis costos beneficio y el tamaño de la empresa, además se concluyó que tanto la pequeña y mediana empresa no tiene conocimiento de la existencia de la herramienta antes mencionada.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La herramienta de análisis costos beneficio busca como propósito principal la maximización de la rentabilidad, composición de materias primas, presentación de los platillos en el menú, establecer un patrón de consumo de los clientes, y la determinación adecuada del precio de ventas respetando la relación precio/valor de cliente para un bien o servicio. En la presente investigación se demostró que en la administración de este tipo de negocios se prioriza más la ventaja competitiva del servicio y el ambiente antes que el desarrollo de productos o platillos de menú; dejando el costeo unitario de estos mismo como una rutina operativa secundaria, sin presencia de una política o un estándar que permita realizar esta actividad, por lo que limita la aplicación del análisis costo beneficio para todas las empresas indistintamente su tamaño de negocios u operaciones. Es como la siguiente metáfora *“Imagínese un lanzamiento de un cohete espacial; con los astronautas y científicos más capacitados para esta misión, con la torre de lanzamiento y sala de control con la última tecnología de punta, se llega la cuenta regresiva y despega... pero en el camino para sobrepasar la atmosfera y mantenerse más tiempo en el espacio el cohete presento una falla... el combustible no fue el suficiente para proveer la potencia y salir al exterior”* lo mismo sucede en un restaurante cuando se inicia operaciones en la prestación de servicio se podrá contar con un experimentado y capacitado personal, en el ambiente más exclusivo y lujoso, pero la rentabilidad por los productos no son suficientes para permanecer en el mercado por un período mayor a 2 años, este se ve en la obligación de cesar sus operaciones.

Dentro del estudio se concluye que la falta de estandarización en el proceso de costeo unitario de las recetas es una limitante, para la aplicación de un análisis de portafolio reingeniería de menú; es un elemento indispensable y fundamental para efectos de análisis y cálculo en su aplicación de acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico. Más sin embargo no es la causa que determine la aplicación o no de un método de análisis de productos en los restaurantes de cocina gourmet del municipio de San Salvador inscritos en la Asociación de Restaurantes de El Salvador. Partiendo del hecho que los restaurantes dejan como una ventaja competitiva terciaria al producto con un 28% según la figura 7 del capítulo IV, los gerentes y directivos priorizan las rutinas de control y análisis como algo accesorio, pero que es lo más determinante en la rentabilidad del negocio.

Bajo el enfoque del análisis de productos que más se comercializa, son los productos cuya base de ingredientes son del grupo de proteínas de origen animal en su categoría de plato fuerte que es la que mayor valor genera, de acuerdo a los datos de la tabla 10 del capítulo IV, para consolidar su oferta gastronómica o su menú deberá de hacer una elección en los productos que más generen valor y que a su vez sean los mas comercializados.

El análisis del portafolio reingeniería de menú debe de ser realizado por un equipo multidisciplinario denominado comité especial para poder mantener todos los puntos de vista en el análisis tanto el de mercadeo y el financiero que permita tomar las mejores decisiones en la composición de los productos del menú para llegar a un equilibrio optimo donde convergen los dos puntos de vista maximizando las dos prioridades de la empresa.

El tamaño de la empresa no tiene relación directa con la aplicación de una herramienta de análisis costo beneficio pues en la hipótesis de investigación se rechaza tal hecho por no encontrar información estadística que sustente este principio, lo importante que si se descubrió es que a medida una empresa aumenta su tamaño crece la necesidad de realizar estudios de rentabilidad y popularidad de sus productos en el menú, lo cual crea una gran expectativa de aceptación de la herramienta reingeniería de menú en todas las empresas.

5.2 Recomendaciones

Los tres elementos servicio, ambiente y servicio son indispensables para lograr el éxito de un negocio gastronómico traducido en la permanencia del mismo, ya se ha estudiado que los ciclos de vida de las empresas dedicadas a restaurantes son relativamente cortos por diversos factores por lo que debe de buscar un equilibrio entre los aspectos financieros y comerciales determinando un punto óptimo de combinación para que se puedan maximizar sus tres ventajas competitivas sin que ninguna de ellas sea sacrificadas por hacer más eficiente a la otras. Evitando de esta forma caer en el error de vender ante el cliente la “experiencia” sobre el “producto” que a final de cuentas es el que genera la rentabilidad a este tipo de negocio.

La actividad de restaurante dentro de la lógica de su operación debe de producir vender y servir productos de la más alta calidad en materiales; así como la ejecución técnica del mismo al menor costo posible; que complementado con un cómodo, exclusivo y cálido ambiente amplifica la percepción del cliente; la que es transformada en una experiencia cuando el servicio es al más alto nivel, es entonces allí, que la reputación y la rentabilidad del negocio crecen generando valor para los propietarios. Logrando generar una relación duradera con los clientes internos y externos para establecerse de forma estable en el mercado. Se puede lograr trabajando en un sistema de información que genera datos básicos para ejecutar los análisis necesarios para lograr este estatus tan anhelado, por lo que se sugiere trabajar en el costeo unitario de los platillos, el precio de ventas asignado y el número de veces que es vendido.

Los restaurantes gourmet sujetos al presente estudio deben de enfocar sus principales esfuerzos en desarrollar e innovar productos y recetas para generar más valor con materiales que más se comercializan, en donde la categoría de platos fuertes utilizando como materia prima principal las proteínas de origen animal con mayor énfasis a carnes rojas y aves son los ingredientes pilares para la presentación en una oferta gastronómica en el mercado nacional. Los establecimientos que mantuvieron su actividad comercial frente a aquellos que tuvieron que cesar su actividad y no consiguieron superar los momentos de adversidad, son los que no fueron capaces de consolidar una oferta gastronómica (menú) o de generar una experiencia sólida o suficiente.

Conformar un equipo multidisciplinario entre contabilidad o finanzas, gerencia general, gerencia operativa y mercadeo, ejecutando el análisis de productos por lo menos una vez en cada trimestre, con el objetivo de maximizar la oferta gastronómica. Es importante que se realicen en conjunto el análisis de los productos desde la óptica de rentabilidad y popularidad de platos para tener un análisis completo de la situación.

Buscar los medios necesarios para divulgar un manual con los requisitos mínimos para el cálculo del análisis de portafolio de reingeniería de menú ya que el 77% de los encuestado no la conoce y el 43% no aplican ningún análisis que abarque los dos elementos importantes de rentabilidad y popularidad; a pesar que la mayoría 53% considera que estos métodos le contribuyen a la maximización de resultado.


BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Restaurantes de El Salvador, (. (30 de Junio de 2018). Obtenido de <http://ares.sv/directorio-gastronomico/#cocinagourmet>
- Ávila. (2011). Gestion de la restauracion. *Tesis presentada titulo de maestria*. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.
- Bustos, C. (2005). La reingenieria: Herramienta controversial. *Vision Gerencial Vol 4*.
- Caballero González, R. J. (2012). Mejora de la oferta gastronómica del restaurante “Mallorca” mediante el análisis de la carta menú. *Trabajo de graduacion para optar al grado de Licenciado en Turismo*. Matanzas, Cuba.
- Cubbin, B. M. (Mayo de 2010). La reingenieria de menús como herramienta para incrementar las utilidades en un restaurante tipo cafeteria dentro de un hotel cinco estrellas. Distrito Federal de Mexico, Mexico: Tesis no publicada.
- Fuentes, B. (2014). Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "La Campana" a partir de la reingenieria de menú. *Trabajo de graduación para optar el grado de Licenciado en Turismo*. Matanzas, Matanza, Cuba: Universidad de Matanzas.


- Hammer M., C. (2005). Reingeniería. *Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!* Colombia: Editorial Norma.
- Martini. (2013). Ingeniería de menú. Herramienta para aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico. Argentina: Federación empresaria hotelera gastronómica de la República Argentina.
- Montas Ramirez, F. A. (2005). Obtenido de www.academia.edu:
http://www.academia.edu/9255974/Origen_y_evolucion_menu_y_del_servicio_de_alimentos_y_bebidas
- Olmedo, B. (2013). Ingeniería de menú, otra visión de la aplicación de la matriz de la BCG. Análisis y soluciones de gestión. Recuperado el Diciembre de 2014, de www.asgestion.com
- Radlmaier, H. (Setiembre de 2006). Diplomado de gerencia de alimentos y bebidas. San Salvador, El Salvador, Centroamerica.
- Yadrian A. Garcia, A. A. (2016). Propuesta de herramienta para la aplicacion de la ingenieria de menu en restaurantes de hoteles all incluse. *Investigaciones turisticas*. Camila Cien Fuegos, El Caribe, Cuba: Investigaciones Turisticas.

REFERENCIAS

Apéndice A: Formulario de encuesta



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Generalidades

Buen día:
Estamos realizando un estudio que servirá para elaborar un trabajo de graduación el cual consiste análisis costo beneficio de los productos en la carta de menú como herramienta para optimizar el margen de contribución en restaurantes.

Solicitamos de su valiosa colaboración para que conteste con la mayor sinceridad posible cada una pregunta. Sus respuestas serán anónimas y serán utilizadas para fines académicos.

Objetivo: obtener información sobre el proceso de análisis costo beneficio que realizan los restaurantes de cocina gourmet e internacional inscritos en el directorio gastronómico al 30 de junio de 2018 de la Asociación de Restaurantes de El Salvador.

Dirigido a: personal que desempeñan el cargo de gerente general, contador, mercadeo y finanzas en los restaurantes que encuentran en el directorio gastronómico al 30 de junio de 2018 en la Asociación de Restaurantes de El Salvador en las categorías cocina internacional y gourmet; ubicadas en el municipio de San Salvador.

Seleccione un ítem para cada una de las preguntas que se realizan, efectuando clic en cada una de ellas en el espacio correspondiente o conteste brevemente, según sea el caso. Recuerde sus respuestas serán anónimas y serán utilizadas para fines académicos.

SIGUIENTEPágina 1 de 3

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#)

Google Formularios



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Generales

1. ¿Cuál es su tamaño de empresa? *

Elegir ▼

2. ¿Cuál considera su mayor ventaja competitiva? *

Elegir ▼

3. ¿Califique del 1 al 4 los alimentos que más comercializan, siendo el 4 el de mayor venta? (no pueden existir categorías con la misma calificación) *

	1	2	3	4
Vegetariano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mariscos y pescados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carnes rojas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Aves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿De las siguientes categorías señale con 4 la que más valor genera y con 1 la que menos valor? *

	1	2	3	4
Bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensaladas y entradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plato fuerte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿con relación a la categoría que se le asignó calificación de 4 (mayor generación de valor) en la pregunta anterior fue por? *

- Popularidad de sus platos
- Alto margen de contribución
- Plato emblema
- Creaciones auténticas

6. ¿con relación a la categoría que se le asignó 1 en la pregunta 4 fue por? *

- Popularidad de sus platos
- Bajo margen de contribución
- Plato Problema
- Todos ofrecen el mismo producto

7. ¿Cuál de los siguientes análisis aplican para evaluar los productos del menú? *

- De beneficios
- De costos
- De margen de contribucion
- De popularidad de productos
- Encuestas a clientes
- Portafolio reingeniería de menú

8. ¿Evalúan la rentabilidad y popularidad de sus platos ofrecidos en el menú? *

Sí

No

9. Si su respuesta en la pregunta 8 fue afirmativa ¿Cual herramienta aplica?

Tu respuesta

10. Si su respuesta en la pregunta 8 fue afirmativa ¿su análisis de rentabilidad y popularidad de los productos del menú lo realiza de forma? *

Elegir ▼

11. ¿su análisis de rentabilidad y popularidad de los productos del menú los realiza el departamento de? *

Finanzas

Contabilidad

Mercadeo

Gerencia General

Gerencia de operacion

Comité especial

12. ¿Tiene costeadas por medio de un estándar todas sus recetas? *

Sí

No

13. ¿de que manera su carta de menú genera valor a su empresa? *

Tu respuesta

14. ¿Conocen el análisis portafolio de reingeniería de menú? *

Sí

No

15. ¿Considera que el análisis costo beneficio de los productos maximiza sus rendimientos? *

Sí

No

16. ¿Conoce una herramienta que sea capaz de evaluar todos los productos de su menú estableciendo su rentabilidad y popularidad? *

Sí

No

[ATRÁS](#)

[SIGUIENTE](#)

Página 2 de 3

Agradecemos su valioso tiempo.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Apéndice B: configuración de variables en software SPSS

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineacion	Medida	Rol
Tam	Numérico	8	0	1.¿Cuál es su tamaño de empresa?	{1, Pequeño}...	Ninguno	6	Izquierda	Nominal	Entrada
Ven_Comp	Numérico	8	0	2.¿Cuál considera su mayor ventaja competitiva?	{1, Ambiente}...	Ninguno	8	Izquierda	Nominal	Entrada
Vegetariano	Numérico	4	0	Vegetales	Ninguno	Ninguno	4	Izquierda	Ordinal	Entrada
Maris_Pes	Numérico	4	0	Mariscos y pescados	Ninguno	Ninguno	4	Izquierda	Ordinal	Entrada
Carnes	Numérico	4	0	Carnes rojas	Ninguno	Ninguno	4	Izquierda	Ordinal	Entrada
Aves	Numérico	4	0	Aves	Ninguno	Ninguno	4	Izquierda	Ordinal	Entrada
Bebidas	Numérico	4	0	Bebidas	Ninguno	Ninguno	4	Izquierda	Ordinal	Entrada
Ens_Entradas	Numérico	4	0	Entradas y Ensaladas	Ninguno	Ninguno	4	Izquierda	Ordinal	Entrada
Sopas	Numérico	4	0	Sopas	Ninguno	Ninguno	4	Izquierda	Ordinal	Entrada
Pla_fuerte	Numérico	4	0	Platos fuertes	Ninguno	Ninguno	4	Izquierda	Ordinal	Entrada
Valor_may	Numérico	12	0	5.¿con relación a la categoría que se le asignó calificación de 4 en la pregunta anterior fue por?	{1, Popularidad de	Ninguno	18	Izquierda	Nominal	Entrada
Valor_menor	Numérico	12	0	6.¿con relación a la categoría que se le asignó 1 en la pregunta 4 fue por?	{1, Los clientes no c	Ninguno	19	Izquierda	Nominal	Entrada
An_Pto	Numérico	8	0	7.¿Cuál de los siguientes análisis aplican para evaluar los productos del menú?	{1, De beneficios}...	Ninguno	20	Izquierda	Nominal	Entrada
Eva_RyP	Numérico	8	0	8.¿Evalúan la rentabilidad y popularidad de sus platos ofrecidos en el menú?	{1, Si}...	Ninguno	3	Izquierda	Nominal	Entrada
Cual_Herr	Cadena	50	0	9.Si su respuesta en la pregunta 8 fue afirmativa ¿Cual herramienta aplica?	Ninguno	Ninguno	33	Izquierda	Nominal	Entrada
Si_Periodo	Numérico	8	0	10 Si su respuesta en la pregunta 8 fue afirmativa ¿su análisis de rentabilidad y popularidad de los productos del menú lo realiza de forma?	{1, No lo realiza}...	Ninguno	8	Izquierda	Nominal	Entrada
An_realizado	Numérico	8	0	11.¿su análisis de rentabilidad y popularidad de los productos del menú lo realiza el departamento de?	{1, Finanzas}...	Ninguno	15	Izquierda	Nominal	Entrada
Cost_Std1	Numérico	4	0	12.¿Tiene costeadas por medio de un estándar todas sus recetas?	{1, Si}...	Ninguno	9	Izquierda	Nominal	Entrada
Como_GValor	Cadena	30	0	13.¿de que manera su carta de menú genera valor a su empresa?	Ninguno	Ninguno	30	Izquierda	Nominal	Entrada
Con_HPM	Numérico	4	0	14.¿Conocen el análisis portafolio de reingeniería de menú?	{1, Si}...	Ninguno	8	Izquierda	Nominal	Entrada
CB_MaxBen	Numérico	4	0	15¿Considera que el análisis costo beneficio de los productos maximiza sus rendimientos?	{1, Si}...	Ninguno	8	Izquierda	Nominal	Entrada
Con_PopRen	Numérico	8	0	16.¿Conoce una herramienta que sea capaz de evaluar todos los productos de su menú estableciendo su rentabilidad y popularidad?	{1, Si}...	Ninguno	8	Izquierda	Nominal	Entrada