

## MENU ENGINEERING.

Para iniciar este análisis debemos tener presente cual es la utilidad que buscamos obtener del mismo. En todo caso debe ser un elemento útil para concluir con una toma de decisiones eficaz con respecto a la carta como elemento comercial, con respecto a la política de precios o a la clientela. De un buen análisis dependerá gran parte del éxito futuro y una buena política comercial dentro del establecimiento, permitiéndonos decidir con claridad con respecto al mantenimiento de platos y sus precios dentro de la carta del restaurante. Lo llamaremos MENU ENGINEERING.

Para su uso se dispondrán dos herramientas imprescindibles:

- Una tabla
- Una matriz de TOWS.

### 7.1.- La tabla.

Será el elemento empleado para representar cada plato. Consta de una serie de columnas donde figurará:

Nombre Plato	Uds. vendidas	%IP	MP	PVP	MBE	% MBE	Coste Total	Ventas	Margen	Clas. MBE	Clas. IP	Clas. FINAL

### 7.2.- La matriz de TOWS

Es un cuadro de doble entrada sobre un eje de coordenadas sobre el que vamos a representar las clasificaciones finales obtenidas desde el análisis de la tabla. Para ello empleamos las siguientes denominaciones:

CLASE DE PLATO	MBE	IP
ESTRELLA	Alto	Alto
DILEMA	Alto	Bajo
VACA	Bajo	Alto
PERRO	Bajo	Bajo

**PLATO ESTRELLA:** Es el tipo de plato más popular pues goza de un buen nivel de ventas con un buen margen de explotación. Incluso puede ser un plato referente para el restaurante. Debe tenerse claro que no se puede mantener un número elevado de platos de estas características y, en cualquier caso, jamás debe rebajarse la calidad de un plato así. Como consejo, manténgase en un lugar visible de la carta

**PLATO DILEMA:** Plato poco popular, aunque con un buen nivel de margen comercial. Sobre estos platos deben tomarse decisiones varias. En ocasiones se mantienen en carta modificando su precio por otro más comercial. En otras resulta más aconsejable reducir su precio para hacerlo más atractivo o se mejora su nivel de promoción dentro de la carta. No obstante, hay que tener en cuenta que se puede tratar de platos basados en géneros muy perecederos y que pretenden cubrir los costes de la materia prima muy rápidamente

**PLATO VACA:** Es un plato muy aceptado por el público pero con escasa rentabilidad. Suele tratarse de platos con escasa ida en la carta, en fase de lanzamiento por ejemplo. No resultan muy perjudiciales para el restaurante, pero sería aconsejable elevar su precio y observar su comportamiento.

**PLATO PERRO:** Platos poco aceptados y con escasa implantación. Se trata de ofertas en clara fase de declive. Este tipo de plato no serán los que conseguirán incentivar la existencia de un restaurante. Nuestro objetivo debe ser transformarlos en platos dilema a fuerza de estimular sus ventas.

Además de ello, también podríamos determinar que existen restaurantes cuya oferta está basada en una de las tipologías descritas para las diferentes clases de platos. Así, un restaurante situado en un gran hotel de lujo estará basado principalmente, en ofertas DILEMA, donde no se sirve una amplia gama de platos ni cantidades elevadas de los mismos, pero cuya rentabilidad es elevada. Por el contrario, un restaurante situado en un campus universitario centrará su línea comercial en cifrar una gran cantidad de platos, que no variedad, a bajo precio, con escaso margen, pero con muchas ventas.

Se representa de esta manera:

<b>INDICE DE POPULARIDAD</b>	<b>PLATO VACA</b>	<b>PLATO ESTRELLA</b>
	<b>PLATO PERRO</b>	<b>PLATO DILEMA</b>
	<b>MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>	

Lo más complejo puede ser el hecho de determinar la ubicación de los ejes, tanto horizontal como vertical. La carta es un documento vivo, tiene que estar pensada para vender más y más. Y si hay algo que no se vende, debe ser tratado, investigado y, una vez disponemos de la información suficiente, debe permitirnos una constante toma de decisiones.

Realmente, sentiremos la tentación de decir que deseamos de disponer de platos estrella, es decir, platos muy populares, que se venden mucho, y que además nos ofrecen un elevado nivel de beneficio o rentabilidad. Pero no debemos olvidar que, en un grupo de alimentos, cuando uno se vende mucho, es a costa de que otros se vendan poco. Por ello, lo mejor es encontrarnos platos muy próximos al cruce de los dos ejes.

Los dos ejes pueden ser móviles, de hecho lo son, y no estar ubicados en el mismo lugar cuando evaluamos un grupo de alimentos a dos o tres meses consecutivos, para así observar qué movimientos están realizando los platos de nuestra carta.

#### **Cálculo de eje horizontal:**

Determina qué platos son más populares y cuáles los son menos. Es muy sencillo. Basta con dividir 100 (lo que representa el 100 % de los platos) entre el número real de los platos. Así, para un grupo de 10 alimentos, el índice medio de popularidad será el 10 %. De esta forma sabemos que aquellos platos que se vendan por encima del 10 % serán vaca o estrella, mientras los que lo hagan por debajo de ese 10 % serán perro o dilema.

#### **Cálculo del eje vertical:**

Este resulta más complejo y laborioso. Podríamos hacer, como en los Principios de Omnes, la suma de los precios y dividirlo entre el número de platos, pero cometeríamos un error grave: no estaríamos ponderando las unidades vendidas de cada plato. Por eso, para determinar el margen medio, debemos calcular el margen total del grupo y calcular qué porcentaje supone sobre las ventas totales. Por ejemplo:

*El margen de un grupo de alimentos, independientemente del número que sean, es de 16.230 €, cuando las ventas supusieron un total 26.650 €.*

*Calculamos*

$$16.230 \times 100 / 26.650 = 60,9 \%$$

Este cálculo nos indica que todos aquellos platos que permitan obtener una rentabilidad individual, superior al 60,9 % serán estrella o dilema, mientras que aquellos que sea inferior serán vaca o perro.

Después se emplean otros indicadores, más informativos que otra cosa. Por ejemplo, calculamos el food cost medio, que será el resultado de restar de 100 el margen bruto obtenido anteriormente.

También podemos obtener el precio medio de venta, sumando todos y dividiéndolo entre el número de platos que componen el grupo analizado.

Veamos un ejemplo.

Nombre del plato	Uds.vendidas	IP	CMP	PVP	MBE	%MBE	Coste Total	Cifra negocio	Rto.	C.MBE	C.IP	Clas Final
Lomo de cerdo a la plancha	315	7,89	1,2	5,4	4,2	77,78	378	1701	1323	ALTO	BAJO	DILEMA
Bistec de ternera	435	10,90	1,6	7,2	5,6	77,78	696	3132	2436	ALTO	ALTO	ESTRELLA
Escalope milanesa	521	13,06	1,65	7,3	5,65	77,40	859,65	3803,3	2943,65	ALTO	ALTO	ESTRELLA
Entrecot a la pimienta	612	15,34	3,2	8,95	5,75	64,25	1958,4	5477,4	3519	BAJO	ALTO	VACA
Chuletón al Cabrales	212	5,31	3,4	12	8,6	71,67	720,8	2544	1823,2	ALTO	BAJO	DILEMA
Solomillo Wellington	198	4,96	4,85	14,2	9,35	65,85	960,3	2811,6	1851,3	BAJO	BAJO	PERRO
Tournedó Rossini	135	3,38	4,95	14	9,05	64,64	668,25	1890	1221,75	BAJO	BAJO	PERRO
Cordero asado	600	15,04	4,2	10,4	6,2	59,62	2520	6240	3720	BAJO	ALTO	VACA
Chuletillas de cordero	722	18,10	3,1	9,5	6,4	67,37	2238,2	6859	4620,8	BAJO	ALTO	VACA
Jamón asado	240	6,02	1,45	5,2	3,75	72,12	348	1248	900	ALTO	BAJO	DILEMA
<b>TOTALES</b>	3990	100					11347,6	35706,3	24358,7			

<b>% Food cost medio</b>	<b>31,78</b>
<b>% MBE medio</b>	<b>68,22</b>
<b>MBE medio</b>	<b>6,10</b>
<b>% IP medio</b>	<b>10,00</b>

IP = Índice de popularidad  
 CMP = Coste de las materias primas  
 PVP = Precio  
 MBE = Margen bruto de explotación.  
 Rto. = Rendimiento  
 C.MBE = Clasificación de Margen Bruto de Explotación.  
 C. IP = Clasificación del índice de popularidad.

Una vez analizado cada plato, debe determinarse su valor alto o bajo de IP y de MBE. Posteriormente podemos determinar de qué clasificación final se trata.

El análisis de la carta a partir de la metodología engineering obliga a representar gráficamente cada plato en el cuadro y a adjuntar un informe plato a plato, explicando qué se haría con él.

Debe pensarse que cualquier movimiento de los platos se produce en movimientos que asemejan a las agujas del reloj.

El análisis sería sencillo, de un plato por tipo.

### **Lomo de cerdo a la plancha**

Plato poco popular aunque muy rentable. Es el típico plato que se agota. Fue popular y ha dejado de serlo. Nuestra esperanza de que vuelva a incrementar sus ventas, son muy remotas. Solamente cabe reducir sus precios, es decir, bajar nuestro margen, para que sea más aceptado por bajos precios. Siguiendo las agujas del reloj, estaríamos convirtiéndolo primero en plato perro, al reducir su margen con la esperanza de que se venda más. Solamente así podrá crecer. Si la situación es crítica, debemos reinventar el plato o sustituirlo.

### **Escalope milanesa**

Plato muy popular y rentable. Debemos dejarlo como está y vigilar que, si desciende su popularidad, jugar con los márgenes. Tenerlo cerca de la cruceta, aunque dentro del cuadrante estrella, es positivo.

### **Entrecot a la pimienta**

Es un plato vaca. El destino de un plato vaca es convertirse en estrella. Este es un plato muy popular y bajo de margen, aunque bastante próximo a los límites. Nos permitirá elevar un poco su margen, aunque perdamos popularidad, si lo de tenerlo como estrella es un capricho, pero a mi no me molesta como vaca. Este es un ejemplo muy evidente de menú del día, es decir, vender mucha cantidad para cifrar beneficios, mientras que los platos dilema son platos Hotel Palace, mucho margen en ventas más bien escasas.

### **Tournedó Rossini**

Es un plato agotado. Se vende poco y deja poco beneficio. Realmente, en la carta cumple una función y es consecuencia de la existencia de platos estrella, pero nos obliga a provisionarnos, con el riesgo elevado de acumular pérdidas por obsolescencia de mercancías perecederas. Por tanto, la decisión más adecuada es la retirada y cambio por otro plato. Si no eliminamos sin sustituirlo, variamos el IP medio, y eso desvirtúa los análisis dinámicos a varios ejercicios o meses. Sin embargo, si su ubicación en el gráfico es próxima a la cruceta, no debe preocuparnos, pero obliga a mucha atención. Realmente, es muy complejo conseguir aumentar sus ventas sin perder rentabilidad, y eso nos puede hacer caer en pérdidas. Aumentar su margen sin perder volumen de ventas, se antoja imposible.