



POPULARIDAD Y RENTABILIDAD: CASO COMIDA RÁPIDA RESTAURANTE IBARRA-ECUADOR

POPULARITY AND PROFITABILITY: CASE FAST FOOD RESTAURANT IBARRA-ECUADOR

Jessica Aldáz⁽¹⁾; Dennis León⁽²⁾;

María Quintana⁽²⁾

⁽¹⁾Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.

⁽²⁾Universidad UTE, Quito, Ecuador.

Email: maria.quintana@ute.edu.ec

<http://doi.org/10.33789/enlace.20.2.92>

RESUMEN: *En este artículo se aborda inicialmente un enfoque teórico desde las perspectivas de ingeniería de menús y costos de alimentos y bebidas, debido a la falta de estudios empíricos de esta herramienta. El objetivo es analizar la carta y determinar la popularidad y rentabilidad de su oferta gastronómica. Para lo cual, se propuso una metodología descriptiva y deductiva, ya que se deduce en base a estos elementos teóricos a un restaurante de comida rápida ubicado en la ciudad de Ibarra, Ecuador; entre los resultados destaca que: cuenta con 26 platos, los principales resultados que arrojó la matriz BCG son: el 24% de estrella, 37% de caballo, 18% de rompecabezas y 21% de perro, con un índice de popularidad de 2.36 y una ganancia bruta promedio de 4.20.*

PALABRAS CLAVE: *Restaurante Ibarra, popularidad, rentabilidad, matriz BCG, ingeniería de menús.*

ABSTRACT: *This article initially addresses a theoretical approach from the menu engineering perspectives and food and beverage costs, due to the lack of empirical studies of this tool. The objective is to analyze the menu and determine the popularity and profitability of its gastronomic offer. For this purpose, a descriptive and deductive methodology was proposed, as it is inferred on the basis of these theoretical elements to a fast food restaurant located in the city of Ibarra,*

Recibido: 15 de diciembre de 2020

Online: 22 de junio de 2021

Aceptado: 25 de junio de 2021

Publicación: 1 de julio de 2021

Publicado como artículo científico en la Revista de Investigación Enlace Universitario 20 (2), 01-9

Ecuador, among the results stands out that: it has 26 dishes, the main results that the BCG matrix yielded are: 24% star, 37% horse, 18% puzzle and 21% dog, with a popularity rating of 2.36 and an average gross profit of 4.20.

KEYWORDS: *Ibarra Restaurant, popularity, profitability, BCG matrix, menu.*

I. INTRODUCCIÓN

La ingeniería de menús se considera una propuesta de los científicos norteamericanos Michael Kasavana y Donald Smith que crearon la técnica denominada Ingeniería de Menú, en la cual, en lugar de depender del costo del producto alimenticio, plantearon incrementar el margen de contribución promedio a partir del mix del menú (Gastronomía y gestión, 2014)

La finalidad era identificar las preferencias del cliente en relación a la oferta del menú y considerar aquellos elementos que deberían poseer diferentes precios en consideración de sus costos y rentabilidad.

La ingeniería de menús es una herramienta de ventas que se basa en varias disciplinas (...) enfocadas en el diseño estratégico del menú con el objetivo de maximizar la rentabilidad del restaurante. Entre las que destacan la psicología, contabilidad y finanzas, mercadotecnia, diseño gráfico, economía, ética y derecho (Durón, 2017, p. 14-15).

Por lo cual es fundamental identificar las necesidades del mercado para que el diseño del menú alcance las preferencias del consumidor y el negocio de alimentos sea rentable.

Un desafío importante para los gerentes de restaurante es encontrar un equilibrio entre los precios adecuados de los productos y la atención a las diversas necesidades de los

clientes. Aunque los gerentes generalmente pueden monitorear las necesidades de los clientes, la mayoría carecen de conocimientos específicos sobre si maximizarán el beneficio general ya que desconocen la verdadera rentabilidad de los diversos elementos en sus menús (Raab, Hertzman, Mayer, & Bell, Activity-Based Costing Menu Engineering, 2008). En Ecuador, durante el 2019 se generaron 3.6 millones de emprendimientos, sin embargo, los establecimientos que superan la brecha de los 42 meses, se consideran estables en el mercado (ESPAE Escuela de Negocios de la ESPOL, 2021).

Al respecto de las teorías concernientes al manejo de los costos e ingeniería de menús en la industria de alimentos se destacan a los principales autores que han aportado con la fijación de precios enfatizan desde Miller, J. (1980) hasta Cohen, E. Mesika, R y Schwartz, Z. (1999) es destacable la influencia de Kasavana, M. y Smith, D. (1982,1990) que son sus investigaciones aportan dos grandes hitos reflejados en la Tabla 1.

TABLA I. *Autores modelos de costos e ingeniería de menús*

Autor	Fecha	Modelo
Miller, J	1980	Pionero del enfoque de matriz para la fijación de precios

Kasavana, M. y Smith, D.	1982	Matriz de ingeniería de menús basado en margen de contribución y popularidad
Pavesic, D.	1985	Análisis del factor de beneficio
Hayes, D. y Huffman, L	1985	Análisis del valor del objetivo
Kasavana, M y Smith, D	1990	Ingeniería del menú revisada para incorporar factor de beneficio
LeBruto, S. Quain, W. y Ashley, A	1995	Costos laborales agregados al modelo ME
Cohen, E. Mesika, R y Schwartz, Z	1999	Perfil multifactor agregado del menú artículos

Fuente. Tomado de Raab, Hertzman, Mayer, & Bell Médico, Ingeniería del menú de costes basados en actividades (2007).

A partir de la ingeniería de menús se postulan estudios empíricos que validan la aplicabilidad del análisis de sensibilidad de la ingeniería de menús y particularmente el análisis de sensibilidad de precios que repercute en establecimientos con menores riesgos de fracaso por su mayor control de costos.

Según (Raab, Mayer, & Zatomaker, 2009) incorporó costos ABC en un análisis de sensibilidad al precio para un restaurante. Combinando las actividades de precios y costos realizado en un modelo de precios basado en actividades para restaurantes. El enfoque integrado demostró ser superior incorporando a los clientes la percepción de precios y costo total por buffet.

En el manejo de un buffet por la cantidad de elementos de materia prima y la cantidad de personal en las distintas áreas hace que se deriven costos indirectos de fabricación,

es un desacierto la falta de consideración de cualquiera de estos rubros, por lo cual la integración del método de costos ABC para este giro de negocios, facilita su operatividad y permanencia en el mercado alcanzando mayores niveles de control de ingresos y egresos.

En el caso de los establecimientos de servicio rápido se elaboró una adaptación de costos ABC a cargo de Annaraud et al. (como se citó en Raab & Zemke, 2016) en un restaurante en el sureste de Estados Unidos para el cual se destinó un fondo común para costos de servicios de agua luz y gas que facilitó su control hasta el producto final. Al final del ejercicio se detectó que solo dos elementos del menú reflejaban resultados positivos lo cual confirma que el método ABC es superior para establecer la rentabilidad del menú y la toma de decisiones en la gestión.

El proceso de gestión de la rentabilidad de operación para los establecimientos implica una serie de elementos a considerarse entre ellos: ticket promedio, porcentaje de mano de obra en el costo total, porcentaje de gastos de alimentos en el costo total e índice de ocupación. Para lo cual el elemento del tiempo de ocupación es un determinante de acciones tácticas en periodos a este tiempo se lo denomina como: Rev Pash altos o bajos, que orienta en la subida de precios de los platos o reducción en la duración del servicio. “El cálculo del Rev Pash consiste en dividir todos los tickets consumidos durante el período de tiempo entre la capacidad (sillas) disponible” (Padilla & Cossa, 2011)

II. MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación desarrolla una revisión bibliográfica de los principales referentes de la ingeniería de menús y costos de alimentos y bebidas, en lo posterior se despliega un estudio descriptivo de artículos empíricos que manifiestan el uso de las teorías propuestas. Finalmente se postula la aplicación de la metodología de la matriz conjeturada por el Boston Consulting Group en un establecimiento de alimentos y bebidas, para ser contrastados aleatoriamente con otros trabajos donde se aplicaron el método de fijación de precios. Técnica: Entrevista. Instrumentos de recolección de información: revisión de facturas y sistematización en ficha de costos.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de la Ingeniería de Menús se realizó en un restaurante, ubicado en la ciudad de Ibarra, según la categorización del Ecuador, se considera una fuente de soda, ya que expende comida rápida. Su principal mercado son los habitantes del sector comercial: jóvenes, empleados públicos y privados, con edades comprendidas entre 17 y 55 años, de sexo indistinto, y que pertenecen a la población económicamente activa (PEA).

El período de recolección de datos del mes de mayo, año 2020, de todas las ventas generadas en el establecimiento, cuenta con 26 platos principales, divididas en 6 subcategorías que son: hamburguesas, alas, tacos y enchiladas, quesadillas y burritos, pizzas y lasaña. Los indicadores calculados son el costo total del plato, el precio de venta y la cantidad de platos vendidos en este tiempo. Con estos datos se procedió a calcular la ganancia

bruta o margen bruto, el porcentaje del costo, ganancia bruta total, mix real, índice de popularidad, por último, la clasificación de los platillos de acuerdo a la matriz BCG, estrella (alta popularidad y alta rentabilidad), caballo (alta popularidad y baja rentabilidad), rompecabezas (baja popularidad y alta rentabilidad), perro (baja popularidad y baja rentabilidad) (Urda, 2016, p.91).

TABLA 2. Rentabilidad de los platos

Plato	Ganancia bruta	Rentabilidad
Hamburguesas		
Clásica	2,28	Bajo
Mexicana	2,60	Bajo
Porky	2,93	Bajo
Garlic mushroom	2,93	Bajo
Alitas		
7 unidades	4,88	Alto
14 unidades	9,75	Alto
21 unidades	14,63	Alto
Tacos & enchiladas		
4 tacos		
De res	1,95	Bajo
De pollo	1,95	Bajo
4 enchiladas		
De res	2,60	Bajo
De pollo	2,60	Bajo
Quesadillas & burritos		
De res	2,60	Bajo
De pollo	2,60	Bajo
Burritos		
De res	2,60	Bajo
De pollo	2,60	Bajo
Mojado de res	2,93	Bajo
Mojado de pollo	2,93	Bajo
Pizza		
Margarita	6,50	Alto
De pollo	6,50	Alto
De carne	6,50	Alto
De champiñones	6,50	Alto
De salami y jamón	6,50	Alto

Lasagna		
De carne	3,25	Bajo
De pollo	3,25	Bajo
De vegetales	3,25	Bajo
Súper nachos	4,88	Alto

Fuente. Elaboración propia.

Para calcular la rentabilidad de los 26 platos fuertes, se obtuvo la Ganancia Bruta Promedio: Ganancia Bruta Total/Total de platos vendidos. Para sacar la Ganancia Bruta Total: Ganancia bruta individual x Cantidad de platos vendidos.

El margen de contribución representa la rentabilidad. Según Vega, 2015 (citado en Vega 2019) para establecer la categorización, se confrontan las expresiones numéricas promediadas con las individuales:

TABLA 3. Matriz de boston consulting group (BCG)

Margen de contribución	Índice de popularidad	Clasificación
Alto	Alto	Estrella
Bajo	Alto	Vaca
Alto	Bajo	Incógnita
Bajo	Bajo	Perro

Fuente. Datos tomados de Vega (2019).

Una vez obtenida la rentabilidad de cada plato y analizar si la ganancia bruta individual es igual o mayor a la ganancia promedio la rentabilidad es alta, por el contrario, si la ganancia bruta individual es menor la rentabilidad es baja.

La ganancia bruta promedio es de 4.20, por lo tanto, los platos de la oferta gastronómica de establecimiento con rentabilidad alta descrito en la Tabla 2 son: alitas (de 7, 14 y 21 unidades), pizzas (margarita, pollo, carne, champiñones, salami, jamón) y nachos, los platos con rentabilidad baja son: hamburguesas (clásica, mexicana, porky, garlic mushroom), tacos y

enchiladas (res, pollo), quesadillas y burritos (res, pollo, mojado de res, mojado de pollo), lasaña (de carne, pollo y vegetales).

TABLA 4. Índice de popularidad de los platos

Plato	Mix real	Popularidad
Hamburguesas		
Clásica	10,87	Alto
Mexicana	5,79	Alto
Porky	3,78	Alto
Garlic Mushroom	1,89	Bajo
Alitas		
7 Unidades	14,54	Alto
14 Unidades	4,61	Alto
21 Unidades	4,26	Alto
Tacos & Enchiladas		
4 Tacos		
De res	2,84	Alto
De pollo	3,19	Alto
4 Enchiladas		
De res	3,43	Alto
De pollo	1,54	Bajo
Quesadillas & Burritos		
De res	1,30	Bajo
De pollo	2,01	Bajo
Burritos		
De res	3,55	Alto
De pollo	3,19	Alto
Mojado de res	2,84	Alto
Mojado de pollo	2,60	Bajo
Pizza		
Margarita	1,18	Bajo
De pollo	0,71	Bajo
De carne	0,24	Bajo
De champiñones	0,71	Bajo
De salami y jamón	2,60	Bajo
Lasaña		
De carne	8,87	Alto
De pollo	5,56	Alto
De vegetales	1,18	Bajo
Súper nachos	6,74	Alto

Fuente. Elaboración propia.

El mix ideal determina que todos los platillos de la oferta gastronómica se deberían vender

por igual.

Se obtiene aplicando la fórmula: $Mix\ ideal = \frac{100\%}{\text{número de platos ofertados}}$. Para conseguir el índice de popularidad: $Mix\ ideal * 70/100$. Según Rey y Wieland (1985) “El diseño de un menú es popular cuando las ventas a éste equivalen al 70% de lo que se esperaba obtener” (p.18).

El estudio de los platos del restaurante, de acuerdo a la Tabla 4, determina un mix ideal de 3.85, multiplicado por el 70% de popularidad se obtiene un ID de 2.36, analizando estos datos se determina que las hamburguesas (clásica, mexicana, porky), alitas (7, 12, 14 unidades), tacos (res, pollo), enchiladas (res), burritos (res, pollo, mojado de res), lasagna (pollo, carne) y los nachos son platos de alta popularidad, mientras que la hamburguesa garlic mushroom, enchiladas de pollo, quesadillas de res y pollo, burritos mojados de pollo, pizzas (margarita, pollo, carne, champiñones, salami con jamón) y la lasaña de vegetales, son platos de popularidad baja.

“La carta es el instrumento de presentación hacia el comensal, ya que brinda la primera impresión y la representación escrita del restaurante, permite conocer al comensal toda la oferta culinaria” (Ruíz, 2019, p.141). Para aumentar la popularidad de los platos se debe cambiar de posición en la carta, diseñarla de forma atractiva para el cliente. Según Lang (como se citó en Saura et al. 2009) menciona que “El diseño de la carta, es decir, sus características formales, disposición de platos, puede incrementar las ventas” (p.65).

TABLA 5. Clacificación de los platos

Plato	Clasificación
Hamburguesas	
Clásica	Caballo
Mexicana	Caballo
Porky	Caballo
Garlic mushroom	Perro
Alitas	
7 unidades	Estrella
14 unidades	Estrella
21 unidades	Estrella
Tacos & enchiladas	
4 tacos	
De res	Caballo
De pollo	Caballo
4 enchiladas	
De res	Caballo
De pollo	Perro
Quesadillas & burritos	
De res	Perro
De pollo	Perro
Burritos	
De res	Caballo
De pollo	Caballo
Mojado de res	Caballo
Mojado de pollo	Perro
Pizza	
Margarita	Rompecabezas
De pollo	Rompecabezas
De carne	Rompecabezas
De champiñones	Rompecabezas
De salami y jamón	Rompecabezas
Lasagna	
De carne	Caballo
De pollo	Caballo
De vegetales	Perro
Súper nachos	Estrella

Fuente. Elaboración propia.

Los platos correspondientes a la categoría estrella presentados en la Tabla 5, son: Alitas (7, 14, 21 unidades) y los súper nachos, presentan un margen de contribución e índice de popularidad por encima de los índices promedios, es decir resultan rentables y populares. El restaurante, debe conservar

la calidad con respecto a sus elaboraciones, sin embargo, debería contemplarse en un lugar atractivo y que el comensal pueda apreciar de forma fácil y directa en la carta. Como decisión a nivel gerencial, se podría elevar el precio de cada plato con un 5 y 10% para analizar la aceptabilidad del cliente y obtener mayores beneficios económicos.

Los platos dentro de la categoría caballo: hamburguesas (clásica, mexicana, porky), tacos (res, pollo), enchiladas (de res), burritos (res, pollo, mojado de res), lasaña (carne, pollo). Estos platillos a pesar de que están por encima del índice de popularidad 2.69, su margen de contribución es baja.

La cantidad de platos vendidos son altos, por lo que no representa una pérdida para el establecimiento, sin embargo, se debe analizar detenidamente los costos de la materia prima, el desperdicio que se genera para su elaboración, la manipulación y almacenamiento, sin necesidad de afectar a la calidad del producto. Según Sandeep (2012), “Los enfoques para gestionar o reducir el costo de los alimentos deben permanecer alineados con la tarea de retener clientes” (p.466). Para Kotelikov (como se citó en Sandeep, 2012) plantea que “Un aumento del 2% en los clientes la retención tiene el mismo efecto sobre las ganancias que la reducción de costos en un 10%” (p.466).

Los platos que se clasificaron de acuerdo a la categoría rompecabezas son: pizzas (margarita, pollo, carne, champiñones, salami y jamón). Debido a que el índice de popularidad es menor que 2.69, su aporte no es significativo para el establecimiento, de la pizza margarita se vendió a 10pax, de pollo a 6 pax, de carne a 2 pax, de la pizza de

champiñones a 6pax y de la pizza de salami y jamón a 22pax.

En este caso, lo más recomendable es aplicar una reducción del precio y analizar la reacción de los clientes, si resulta factible esta estrategia se conservarán los platos, aplicar la psicología de precios como menciona Kreul, (1981), “Los principios no carecen de razón, lógica o racionalidad. Son, sin embargo, basado en conceptos de comportamiento del consumidor o costumbres de precios que a menudo son oscuras y a veces conflictivo” (p.73). Empleando el 5, 0 y 9 para captar la atención del cliente.

Según (Morillo, 2001), El hecho de que un producto tenga un alto valor a los consumidores (calidad), también asegura a la empresa estabilidad en el mercado que a su vez resguarda e incrementa su nivel de ingresos y por ende su rentabilidad, siempre que el valor generado supere los costos incurridos para realizarlo.

Los platos perros son según el análisis son: hamburguesa garlic mushroom, enchiladas de pollo, quesadillas de res y pollo, burritos mojados de res y lasagna de vegetales, estos platillos representan un bajo margen de contribución y bajo índice de popularidad, la estrategia que se debe analizar es su transformación con nuevos ingredientes de menor costo, poner nombres que llamen la atención del cliente o definitivamente excluirlos del menú. Para (Cordova & Moreno, 2017), El pricing basado en costos resulta ineficaz en industrias donde existen altos costos fijos y los costos marginales son cercanos a cero debido a la dificultad de distribuir la carga de los costos.

V. CONCLUSIONES

La ingeniería de menú, contribuye a la toma de decisiones acertadas; porque cuenta con información objetiva, sobre el planteamiento estratégico para cada establecimiento gastronómico, del mismo modo disminuyendo el margen de error y aumentando las ventas.

La carta en este período examinado, ha presentado platillos con diferentes estados o posiciones respecto a la ingeniería del menú. Hay platos con inferiores y elevados volúmenes de ventas, otros con beneficios bastante altos o bajos, además demostrando bajas en los dos índices, donde los precios y la aceptación por el comprador juegan el papel importante en el análisis. El contenido de la carta del restaurante, está conformada por el 24% de productos estrellas, el 37% de productos de caballito de batalla, el 17.9% de productos rompe cabeza y el 21.1% de productos perros.

Con este estudio, se contribuye una panorámica general sobre la fijación de precios dentro del restaurante, relacionando los montos y la rentabilidad, con la aceptación que va teniendo en la actualidad ya que es un restaurante nuevo en la ciudad.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Córdova, C., & Moreno, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, 58-68.

Durón, C. (2017). *Ingeniería del Menú*. México: Trillas.

ESPAE Escuela de Negocios de la ESPOL.

(2021). En Ecuador emprendieron alrededor de 3.6 millones de habitantes. Guayaquil.

Gastronomía y gestión. (2014). *La Ingeniería de Menú (Menu Engineers) paso a paso*. blog.

Kreul, L. (1981). *Magic Numbers: Psychological Aspects of Menu Pricing*.

Morillo, M. (2001). *Rentabilidad Financiera y Reducción de costos*. Actualidad contable faces.

Padilla, A., & Cossa, A. (2011). *Sistemas de optimización de precios y rentabilidad (OPR) en restaurantes*. *Interfases*, 39-66.

Raab, C., & Zemke, D. (2016). *Activity-Based Costing in the Restaurant Industry: What's Past Is Prologue*. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 133-146.

Raab, C., Hertzman, J., Mayer, K., & Bell, D. (2008). *Activity-Based Costing Menu Engineering*. *Journal of Foodservice Business Research*, 77-96.

Raab, C., Hertzman, J., Mayer, K., & Bell, D. (2007). *Ingeniería del menú de costes basados en actividades*. Los términos y condiciones completos de acceso y uso se pueden encontrar en <https://www.Journal of Foodservice Business Research>, 81.

Raab, Mayer, & Zatomaker. (2009). *Precios basados en actividades. ¿puede ser aplicado en restaurantes?* *Revista internacional de gestión hotelera contemporánea*, 393-410.

Rey, A., & Wieland, F. (1985). *Planeación y control de servicio de alimentos y bebidas*. México.

Ruíz, E. (2019). *Ofertas Gastronómicas*. Málaga, España: IC Editorial.

Sandeep, M. (2012). *Applying innovative food cost management practices in inflationary times*. *Indian budget*

restaurant segment experiences.

Saura, G., Berenguer, C., & Ruíz, M. (2009).
Instrumentos de Promoción de los
Vinos en los Restaurantes de Alto
Nivel

Urda, E. (2016). Servicio básico de
alimentos y bebidas y tareas de
postservicio en el restaurante.
Madrid: Nobel S.A.