

# Su Menú es su Estado de Resultados: Decisiones de Portafolio en 90 Días

Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-07 · Menú e Ingeniería de Menú

**MASTERRESTAURANT®**

Executive Brief


## Su Menú es su Estado de Resultados: Decisiones de Portafolio en 90 Días

Método probado en +8.400 restaurantes · 43 países

[costorestaurante.com](http://costorestaurante.com)

### VEREDICTO RÁPIDO

**Veredicto:** su menú no es una carta, es un portafolio de inversión con 40-60 activos que compiten por el mismo espacio en la mente del comensal y por el mismo minuto de estación en cocina. Trate cada plato como una línea del estado de resultados —margen de contribución, no food cost aislado— y en 90 días reordena el mix de ventas para expandir 4-7 puntos de margen operativo sin tocar el ticket promedio a ciegas.

 **Executive Brief** · Brief estratégico · CEOs, juntas directivas e inversores · 11 min de lectura · 2026-07-07

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

El brief que sigue está escrito para el dueño-chef y el comité directivo que ya entendieron que el problema no es vender más, sino vender distinto. La ingeniería de menú deja de ser un ejercicio de diseño gráfico y se convierte en la arquitectura de decisión que gobierna dónde va cada dólar de margen.

Cada plato es una posición del portafolio: unos aportan margen, otros aportan tráfico, otros solo consumen mano de obra y merma. La pregunta ejecutiva no es «¿qué platos gustan?», sino «¿qué mezcla de platos maximiza el margen de contribución total a un mix de ventas realista?».

## COMPARACIÓN LADO A LADO

### Comparación lado a lado

	<b>MENÚ GESTIONADO POR INTUICIÓN</b>	<b>MENÚ GESTIONADO COMO PORTAFOLIO (MÉTODO MASTERRESTAURANT)</b>
<b>Margen de contribución promedio ponderado</b>	✗ 38-44%	✓ 52-58%
<b>Platos sin receta estándar costeada</b>	✗ 45-70%	✓ 0%
<b>Precisión del costeo por porción</b>	✗ ±18% (estimado)	✓ ±3% (medido)
<b>Frecuencia de revisión del mix de ventas</b>	✗ 1-2 veces/año	✓ cada 30 días
<b>Platos 'perro' activos (baja venta + bajo margen)</b>	✗ 22-30% de la carta	✓ <6%
<b>Impacto en margen operativo a 90 días</b>	✗ 0 a -2 pts	✓ +4 a +7 pts
<b>Decisión de precio vs. elasticidad medida</b>	✗ por corazonada	✓ por prueba A/B de sensibilidad

#### 1. ¿Su menú es una carta o un portafolio de inversión?

**Su menú no es una carta, es un portafolio de inversión con 40 a 60 activos que compiten por el mismo espacio en la mente del comensal y por el mismo minuto de estación en cocina.**

He auditado decenas de operaciones donde el dueño defiende un plato porque «gusta», sin saber que aporta 3,10 USD de margen y ocupa 9 minutos de plancha. Trate cada renglón como una línea del estado de resultados: no mire el food cost porcentual, mire el margen de contribución en dólares. Un plato al 30% que se vende 6 veces al día deja unos 18,60 USD de margen diario; otro al 34% que rota 40 veces deja 148 USD. El primero se siente barato; el segundo paga la nómina. Masterrestaurant lo modela así: margen por plato multiplicado por frecuencia real de venta, y ese número decide quién se queda. La unidad de decisión correcta es el margen de contribución en dólares por la frecuencia de venta, no el porcentaje de food cost aislado.

#### 2. Margen de contribución, no food cost: la unidad de decisión correcta

El food cost es una restricción —tope duro del 32% por plato, jamás recomendado como meta—, pero no le dice cuánto dinero entra a caja. Ejemplo real de mis auditorías: un risotto al 28% que rota 8 platos/día aporta 44,80 USD diarios; una hamburguesa al 33% que rota 55 platos aporta 288 USD. La hamburguesa gana por

goleada aunque su porcentaje «se vea peor». Multiplique margen unitario por rotación real de las últimas 8 semanas y ordene los 50 platos de mayor a menor aporte absoluto. El 20% superior suele explicar el 60% del margen total. Ahí es donde protege receta, proveedor y posición en carta; el resto entra a revisión trimestral. Clasifique cada plato en cuatro cuadrantes según margen alto o bajo y popularidad alta o baja, exactamente como un fondo ordena sus posiciones. Las estrellas —margen alto, venta alta— son el 15 a 20% de la carta y el 55 a 65% del margen: se blindan y se colocan en la zona caliente de lectura.

### **3. Las cuatro clases del portafolio: estrella, vaca, incógnita, perro**

Las vacas —margen alto, venta baja— piden empuje del mesero y mejor foto; suelen ser el 20% del menú. Las incógnitas —margen bajo, venta alta— son trampas de tráfico: rediseñe la receta para subir el margen 4 a 6 puntos sin tocar el precio. Los perros —margen bajo, venta baja— son el 15 a 25% que solo consume mano de obra y merma: elimínelos por tandas. En una parrilla que asesoré, quitar 11 perros liberó 22% de tiempo de estación y subió el ticket promedio 7,40 USD en seis semanas. La psicología de precios no es adorno: es la palanca que empuja el mix hacia los platos de mayor margen sin que el comensal perciba una subida. El anclaje funciona colocando un plato premium de 48 USD arriba de la sección: hace que el de 29 USD —su estrella de margen— parezca razonable, y su venta sube 12 a 18%.

### **4. Psicología de precios: anclaje, señuelo y orden de lectura**

El efecto señuelo mete una opción deliberadamente peor para empujar hacia la que usted quiere vender. El orden de lectura importa: el ojo cae primero en la esquina superior derecha y en el primer ítem de cada bloque, así que ahí van las estrellas, nunca los perros. Quite el signo de dólar y alinee precios sin columna a la derecha: reduce la sensibilidad al precio y sube el gasto 8%. Diego F. Parra insiste en algo que se olvida: estas palancas mueven margen, no percepción de calidad. El horizonte correcto son 90 días partidos en tres fases con métricas numéricas, para que la junta directiva audite cada decisión como auditaría una reasignación de capital. Fase 1 —días 1 a 30—: levante el margen de contribución y la rotación real de los 50 platos; meta, tener el 100% clasificado en los cuatro cuadrantes. Fase 2 —días 31 a 60—: rediseñe recetas de las incógnitas para ganar 4 a 6 puntos de margen y elimine el primer tercio de perros; meta, subir el margen ponderado del menú 3 a 5%.

### **5. Ingeniería de menú en 90 días: fases y métricas auditables**

Fase 3 —días 61 a 90—: aplique anclaje y rediseño de carta con las estrellas en zona caliente; meta, mover el mix 8 a 12% hacia platos de alto margen y elevar el ticket promedio 5 a 9%. Cada fase cierra con un número, no con una opinión. Así se audita el retorno del portafolio. El error más caro que veo es defender platos por cariño del chef en lugar de por aporte al estado de resultados. Un plato con historia familiar que rota 4 veces al día y deja 2,80 USD de margen cuesta más de lo que parece: ocupa un renglón de carta, un espacio de estación, un ingrediente exclusivo con merma del 18% y minutos de un cocinero que podría empatar dos estrellas. Sume el costo oculto y ese plato «entrañable» resta 900 a 1.400 USD de margen al mes frente a su mejor alternativa.

### **6. El error que veo una y otra vez: defender platos por cariño**

La decisión ejecutiva no es «¿qué platos gustan?», sino «¿qué mezcla maximiza el margen total a un mix realista?». En Masterrestaurant obligamos a que cada plato justifique su renglón con un número; si no lo hace en dos trimestres, sale. El menú no es un álbum de recuerdos, es su principal instrumento de rentabilidad. La unidad de decisión deja de ser el food cost porcentual y pasa a ser el margen de contribución en dólares multipli-

cado por la frecuencia real de venta: un plato con 30% de food cost que se vende 6 veces al día puede aportar menos margen absoluto que uno con 34% que se vende 40 veces. La psicología de precios deja de ser adorno: el anclaje, el efecto señuelo y el orden de lectura se convierten en palancas que empujan el mix hacia los platos de mayor margen sin que el comensal perciba una subida de precio.

## 7. Qué cambia cuando el menú se gobierna como estado de resultados

El horizonte se acorta a ciclos de 90 días con métricas de éxito numéricas por fase, de modo que la junta directiva puede auditar el retorno de cada decisión de portafolio como auditaría cualquier reasignación de capital.

### PUNTO POR PUNTO

## Intuición vs. portafolio: cuatro decisiones que separan el margen

### UNIDAD DE DECISIÓN

A · MENÚ GESTIONADO POR INTUICIÓN

Food cost porcentual aislado

B · MASTERESTAURANT Margen de

contribución en dólares × frecuencia de venta

**Veredicto:** B expande margen absoluto; A optimiza una métrica que no paga la nómina.

### FIJACIÓN DE PRECIO

A · MENÚ GESTIONADO POR INTUICIÓN

Corazonada / copia al vecino

B · MASTERESTAURANT Elasticidad de la

demanda medida por prueba A/B

**Veredicto:** B convierte el precio en palanca de margen; A deja dinero sobre la mesa.

### GESTIÓN DEL MIX

A · MENÚ GESTIONADO POR INTUICIÓN

Revisión anual reactiva

B · MASTERESTAURANT Revisión

mensual del mix de ventas

**Veredicto:** B detecta la fuga antes de que la merma se coma el trimestre.

## DISEÑO DE CARTA

### A · MENÚ GESTIONADO POR INTUICIÓN

Estético / preferencia del chef

B · MASTERRESTAURANT Psicología de precios y arquitectura de decisión

**Veredicto:** B empuja el margen sin que el comensal perciba subida; A no mueve la aguja.

## COMPARACIÓN LADO A LADO

### El menú como carta (el error caro) STATU QUO DEL SECTOR

- ✗ Se cuesta por food cost aislado, ignorando el margen de contribución en dólares.
- ✗ El precio se fija copiando al vecino o sumando un múltiplo fijo al costo.
- ✗ El diseño premia lo bonito o lo que el chef ama, no lo que financia la nómina.
- ✗ El mix de ventas se observa una vez al año, cuando la merma ya se comió el trimestre.

### El menú como portafolio (la decisión correcta) MASTERRESTAURANT

- ✓ Cada plato tiene receta estándar y costeo por porción con precisión de  $\pm 3\%$ .
- ✓ El precio responde a elasticidad de la demanda medida, no a la corazonada.
- ✓ El diseño reubica activos: sube las estrellas, rescata los caballos de batalla, poda los perros.
- ✓ El mix de ventas se revisa cada 30 días como un gestor revisa su cartera.

## COMPARACIÓN LADO A LADO

### Comparación lado a lado

	MENÚ GESTIONADO POR INTUICIÓN	MENÚ GESTIONADO COMO PORTAFOLIO (MÉTODO MASTERRESTAURANT)
Margen de contribución promedio ponderado	✗ 38-44%	✓ 52-58%

	<b>MENÚ GESTIONADO POR INTUICIÓN</b>	<b>MENÚ GESTIONADO COMO PORTAFOLIO (MÉTODO MASTERRESTAURANT)</b>
<b>Platos sin receta estándar costeada</b>	✗ 45-70%	✓ 0%
<b>Precisión del costeo por porción</b>	✗ ±18% (estimado)	✓ ±3% (medido)
<b>Frecuencia de revisión del mix de ventas</b>	✗ 1-2 veces/año	✓ cada 30 días
<b>Platos 'perro' activos (baja venta + bajo margen)</b>	✗ 22-30% de la carta	✓ <6%
<b>Impacto en margen operativo a 90 días</b>	✗ 0 a -2 pts	✓ +4 a +7 pts
<b>Decisión de precio vs. elasticidad medida</b>	✗ por corazonada	✓ por prueba A/B de sensibilidad

## LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

### Los números que mueven la aguja

**5.5pts**

de margen operativo recuperable en 90 días al repriorizar el mix de ventas

**26%**

de la carta suele ser 'plato perro': baja venta y bajo margen simultáneos

**3%**

precisión de costeo por porción alcanzable con receta estándar (vs. ±18% por estimación)

**8400+**

unidades en 43 países analizadas por la metodología Masterrestaurant

## CASO REAL

*“Diego F. Parra entró a un grupo de 3 locales con food cost 'sano' de 29% y margen operativo estancado en 6%. El diagnóstico no fue el costo: era el mix. Podamos 11 platos perro, reubicamos 4 estrellas al vértice de lectura y reajustamos 7 precios según elasticidad medida. En 84 días el margen operativo subió a 12,3% con el mismo ticket promedio y sin despedir a nadie. El menú, no la cocina, era el estado de resultados que nadie estaba leyendo.”*

— Diego F. Parra · Masterrestaurant · caso grupo 3 locales, 2026

## CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

### Roadmap estratégico de 90 días

1

#### **Fase 1 (días 1-30): Auditoría de portafolio**

Entregable: matriz de ingeniería de menú con receta estándar y costeo por porción de la carta completa, cruzada con el mix de ventas real de 90 días. Métrica de éxito: 100% de platos con margen de contribución en dólares medido a  $\pm 3\%$  y clasificación en estrella / caballo de batalla / puzzle / perro.

2

#### **Fase 2 (días 31-60): Reingeniería de decisión**

Entregable: nueva arquitectura de carta con reubicación por psicología de precios (anclaje y señuelo), poda de perros y reformulación de puzzles. Métrica de éxito: +3 pts de margen de contribución promedio ponderado y reducción de platos perro por debajo del 6% de la carta.

3

#### **Fase 3 (días 61-90): Calibración de precio y elasticidad**

Entregable: prueba A/B de sensibilidad de precio en 6-8 platos ancla y protocolo de revisión mensual del mix. Métrica de éxito: +4 a +7 pts de margen operativo con variación de ticket promedio dentro de  $\pm 2\%$  y elasticidad documentada por plato.

## PREGUNTAS FRECUENTES

### Preguntas de la junta directiva

#### **¿Por qué tratar el menú como un portafolio y no como una carta?**

Porque un portafolio se gestiona por retorno ponderado y no por gusto. Cada plato aporta margen de contribución en dólares y consume estación de cocina; el objetivo ejecutivo es maximizar el margen total al mix de ventas real, no tener platos 'lindos'.

#### **¿El food cost bajo no garantiza rentabilidad?**

No. Un food cost de 29% en un plato que casi no se vende aporta muy poco margen absoluto. La rentabilidad marginal por plato es margen de contribución en dólares por su frecuencia real de venta; por eso el costeo por porción debe cruzarse siempre con el mix.

## ¿Cuánto margen operativo se puede recuperar en 90 días?

En los casos de la metodología Masterrestaurant, entre 4 y 7 puntos de margen operativo, sin subir el ticket promedio a ciegas. El motor es reordenar el mix vía psicología de precios y podar platos perro, no aumentar precios de forma lineal.

## ¿Se necesita subir precios para expandir margen?

No necesariamente. Primero se mide la elasticidad de la demanda por plato y se reubica el mix hacia las estrellas mediante anclaje y efecto señuelo. El precio se ajusta solo donde la sensibilidad medida lo permite, con variación de ticket dentro de  $\pm 2\%$ .

### DATOS Y FUENTES

## Datos del sector 2026 (fuentes oficiales)

Benchmarks verificables de fuentes oficiales y no comerciales (gobierno, asociaciones de industria y market-data), nunca competencia.

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Food cost por concepto	<b>QSR 25–30% · casual 30–34% · fine dining 34–40%</b>	National Restaurant Association
Ticket online alto	<b>34% de clientes gasta <math>\geq</math>\$50 por pedido</b>	Statista
Índice de precios de alimentos	<b>referencia oficial de food cost</b>	USDA
Off-premise	<b>~75% del tráfico</b>	Circana
Menús más cortos	<b>las cadenas recortan ítems de carta para proteger margen y velocidad de servicio</b>	FSR Magazine

Propiedad Intelectual de Masterrestaurant® — Exclusivo para Líderes de Sector · masterrestaurant.com