

**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo**



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

Título: “Propuesta metodológica para el análisis de la gestión gastronómica de servicios de restaurante”.

Autora: Ismaray Rodríguez Bello.

Tutor: Dr. C. Yadrián A. García Pulido.

Matanzas, 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Propuesta metodológica para el análisis de la gestión gastronómica para servicios de restaurante” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema, así como posible base para estudios ulteriores.

Ismaray Rodríguez Bello

PENSAMIENTO

“Para triunfar en los negocios, un individuo debe saber todo lo que es posible saber sobre su negocio.”

Jean Paul Getty

DEDICATORIA

A mis abuelas Lidia y Yio, por no haber vivido lo suficiente para ver mis
pasos por la vida...

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por ser la fuerza que me impulsó a llegar aquí.

A mi hermano, por permitirme ser su ejemplo de vida.

A mi novio Randy, quien siempre supo estar conmigo, a pesar de las adversidades que conlleva querer ser un profesional.

A mis abuelos Pepe y Tiburcio, por sentirse siempre tan orgullosos de mí.

A mis tíos, primos y amistades, por todo el apoyo brindado y el aliento para hacerme ver esa luz al final del túnel.

A todos mis compañeros de grupo, por haberme enseñado que en las malas circunstancias es cuando realmente conocemos a las personas, en especial a Gaby, Lander y Massiel.

Al colectivo de trabajadores de La Vicaria, por haber contribuido tanto a el cumplimiento de este sueño.

Por último, pero no menos importante, a mi tutor Pulido, por haberme enseñado a disfrutar de esta tesis como cierre de una de las etapas más importantes de mi vida y por supuesto, por ser el mejor...

A todos...muchas gracias.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Antecedentes teóricos y prácticos relacionados con la gestión gastronómica.....	6
1.1 La restauración. Origen y evolución	6
1.1.1 Conceptualización de la restauración.....	7
1.1.2 Tipos de restauración.....	9
1.2 La gastronomía como servicio	14
1.2.1 Estilos de servicios de los restaurantes	15
1.2.2 La oferta gastronómica	16
1.3 El uso de indicadores en la gestión	19
1.3.1 Indicadores para medir la eficiencia de un restaurante.....	20
Conclusiones parciales	25
Capítulo II: Diseño del instrumento metodológico.....	27
2.1 Descripción de los pasos del procedimiento.....	27
2.2 Conformación del instrumento metodológico	28
2.2.1 Identificación de indicadores. Sus dimensiones	28
2.2.2 Propuesta de indicadores	30
2.2.3 Selección de indicadores. Ponderación de las dimensiones	34
2.2.4 Diseño del instrumento.....	38
2.2.5 Aplicación del instrumento.....	41
Conclusiones parciales	41
Capítulo III Aplicación de la propuesta metodológica en el restaurante La Vicaria.....	43
3.1 Descripción del objeto de estudio.....	43
3.2 Resultados de la aplicación del instrumento para cada una de las dimensiones	45
3.2.1 Comportamiento de la Dimensión 1: Económico-financiera	46
3.2.2 Comportamiento de la Dimensión 2: Gestión	49
3.2.3 Comportamiento de la Dimensión 3: Comercialización	52
3.2.4 Comportamiento de la Dimensión 4: Infraestructura.....	53
3.3 Análisis de la gestión gastronómica de La Vicaria.....	55
Conclusiones parciales	66
Conclusiones.....	68
Recomendaciones.....	69
Bibliografía	70
Anexos.....	74

RESUMEN

La gestión gastronómica es uno de los elementos clave del éxito de los negocios turísticos relacionados con la restauración. El presente trabajo de diploma se desarrolló en el restaurante La Vicaria, situado en el polo turístico de Varadero, para contribuir a la mejora económica interna, a partir del estudio de los indicadores. De ahí que se definió como **problema científico**: ¿cómo evaluar la gestión gastronómica de los restaurantes extrahoteleros? Para su solución se planteó como **objetivo general**: Proponer un instrumento que permita el diagnóstico de la gestión gastronómica. En la implementación de la metodología propuesta se utilizaron diversos métodos, técnicas y herramientas entre las que se destacan: la revisión bibliográfica, observación directa, análisis de la documentación existente en la unidad, así como Método de Expertos, Método de Consenso, diagramas de flujo de los procesos desarrollados en el restaurante, matriz RRG, la técnica 5W2H, entre otros. Se emplearon además herramientas informáticas como Microsoft Excel, el software estadístico Statgraphics y Microsoft Visio. Toda la bibliografía empleada se asentó a través del empleo del gestor bibliográfico EndNote. Como resultado principal se obtuvo el instrumento metodológico para la obtención del Índice de Gestión Gastronómica para cada mes del período de estudio, el cual contribuye a la mejora continua de la instalación para el óptimo aprovechamiento de los recursos económicos que posee.

Palabras claves: Gestión gastronómica, servicios gastronómicos, índices, instrumento metodológico.

ABSTRACT

The restoration management is one of the main elements for being successful in business life. This thesis was developed in La Vicaria restaurant, to contribute to the economical advance, from the study of it's gastronomic indicators. That's why the scientific problema is: how to evaluate the restoration management of the restaurants? To resolve it, the general objective is to propose an instrument which makes possible the diagnosis of the restauration management. For applying the methodology, several methods, tools and technics were used. The most important of them were: the bibliography revision, direct watching, restaurant economical document's analyses, Experts Method, Consensus Method, Process flowchart, matrix Restauarnt Resource Group Consulting, the 5W2H technic, etc. It was also used informatic tools, such as Microsoft Excel, Statgraphics and Microsoft Visio, just for mentioning the main ones. The bibliography was introduced throught the program End Note. Like main results, we got the methodological instrument for getting the Restauration Management Index for every month of the period, the one that contributes to the continuous improvement of the place for the optimum use of it's economical ressources.

Keywords: Management restauration, gastronomical services, index, methodological instrument.

RÉSUMÉ

Le management gastronomique est l'un des éléments du succès pour les affaires touristiques par rapport à la restauration. La présente thèse s'est déroulée dans le restaurant La Vicaria, à Varadero, à raison de contribuer à améliorer la situation économique, à partir de l'usage des indicateurs gastronomiques. C'est ainsi que le problème scientifique est: ¿comment évaluer le management gastronomique des restaurants non hôteliers? Pour lui résoudre, l'objectif général est proposer un instrument qui permette diagnostiquer le management gastronomique. Pour développer la méthodologie proposée, on a utilisé des différents méthodes et techniques comme la révision des précédents, l'observation directe, analyses des documents économiques du restaurant, la méthode des Experts, la méthode de Consentement, le diagramme de flux de service, la matrice Restaurant Resource Group Consulting, la technique 5W2H, etc. On a utilisé des outils informatiques comme Microsoft Excel, le logiciel Statgraphics et Microsoft Visio. La bibliographie a été établie moyennant le programme EndNote. Comme résultats principaux, on a obtenu l'instrument méthodologique pour obtenir l'index de management gastronomique pour chaque mois d'étude, pour contribuer à l'amélioration continue du restaurant pour acquérir le optimum usage de ses ressources économiques.

Mots-clés: Management gastronomique, service gastronomique, indicateurs, instrument méthodologique.

Introducción

La actividad turística se ha convertido en la esencia de vida para numerosas naciones; muy pocos países no la desarrollan al máximo, aunque existe un pequeño número que posee pocas ofertas turísticas, debido a su escaso porcentaje de atractivos en este sentido (Lima León, 2014).

A lo largo de los años, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo y que, en la misma medida, es capaz de reportar gran número de ingresos a los destinos en los que se desarrolla (Quito Turismo, 2014).

La gastronomía, como elemento clave para el turismo, se enfrenta actualmente a una tendencia creciente en el nivel de exigencia por parte del cliente, no sólo en la cantidad, sino, además, en la calidad de servicios que consumen, convirtiéndose este último en un factor determinante para la competitividad entre las empresas que se desarrollan en esta rama (Salazar Duque y Burbano Argoti, 2017).

De acuerdo a los criterios de (Corona, 2002; Moraleda, 2004; Jara; Guerrero, *et al.*, 2014) identificar el producto o servicio gastronómico actual que se oferta en una zona geográfica se convierte en una herramienta importante de marketing, la cual permite desarrollar estrategias comerciales a corto plazo, contribuir al turismo en el sector, mejorar la rentabilidad para la empresa y desarrollar una competitividad a través de la innovación.

La unión entre gastronomía y turismo ha representado para Cuba una plataforma para revitalizar la cultura, conservar el patrimonio material e inmaterial, empoderar a las comunidades y fomentar el entendimiento intercultural, (Taquechel Cotilla, 2018) haciendo evidente para el mundo la originalidad de la gastronomía cubana; vista como la fusión de las costumbres taínas, la cocina española, africana y caribeña, tomando como punto de partida la autenticidad de las recetas cubanas, las cuales comparten las sabidurías de la combinación entre las especias y las técnicas heredadas por los nativos taínos, y posteriormente combinadas de la cocina española y africana, con unas ciertas influencias caribeñas en especias y sabores (Gómez Fariñas, 2017; Fernández Montes y Rubiel Díaz, 2017).

Para un satisfactorio desarrollo gastronómico es necesario gestionar adecuadamente cada uno de los elementos que contribuyen al mismo. La gestión cuantitativa del restaurante consiste en la creación y utilización de un sistema de análisis numérico y por tanto preciso y objetivo de las principales magnitudes del negocio que determinan la rentabilidad del mismo (Martini, 2013). Para ello, se hace necesario recabar de forma periódica los datos numéricos del negocio, resumirlos, cruzarlos y compararlos, para realizar un análisis de la marcha del mismo, determinar desviaciones y sus causas a fin de tomar medidas correctoras y llevar el restaurante hacia el objetivo de lograr una mayor eficacia, eficiencia, y, por lo tanto, una buena efectividad en los públicos.

Precisamente con el objetivo de regir el camino futuro del turismo en Cuba y en aras de lograr la adecuada gestión de la eficacia y la eficiencia, se presentan los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En su versión actualizada del 2017, se aborda en el Lineamiento 24 un aspecto referido a la política macroeconómica que guarda estrecha relación con el turismo: *Alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como de la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción* (PCC, 2016).

Además, de una manera más directa, se precisa en el lineamiento 207 *“la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista”* (PCC, 2016).

Ambos lineamientos dejan patente el interés y la prioridad que el Estado cubano concede a la eficacia económica del funcionamiento de los establecimientos turísticos, y a la vez, a la eficiencia, constituyendo entonces, una muestra de la necesidad de la implementación de estrategias para el logro de este objetivo.

Según Menorquina, 2016, apud. (Taquechel Cotilla, 2018) el buen funcionamiento de un establecimiento gastronómico no sólo se trata de ofrecer una buena comida y brindar un servicio excelente, sino que, además, es esencial realizar una adecuada gestión mediante la aplicación de estrategias propias que contribuyan a la mejora de la experiencia del cliente y, consecuentemente al logro de la tan necesaria rentabilidad.

Un acercamiento al destino Varadero hace evidente que su gastronomía es un recurso clave en la propuesta de valor y diferenciación (Lima León, 2014). Sin embargo, hay un reto pendiente para los diferentes tipos de establecimientos en términos de promoción y en la implantación de estrategias y planes de acción que maximicen sus resultados, pues se conoce que presentan deficiencias que deben ser atendidas para mejorar las condiciones de la calidad de los servicios.

El Ministerio del Turismo, en aras de dar prioridad al desarrollo gastronómico, así como su gestión y control, cuenta con el Grupo Extrahotelero Palmares, uno de los principales oferentes de estos servicios en el país y que sobresale por los importantes ingresos que reporta a esta institución. Sin embargo, enfrenta plausibles dificultades como la pérdida de competitividad de sus entidades, debido a la calidad, basada fundamentalmente en su oferta y viéndose afectada, además, por el incremento de los restaurantes pertenecientes al sector no estatal (Ávila González, 2014).

Asimismo, como resumen del año 2018, se constataron dificultades como:

- ✓ Problemas acumulados del mantenimiento de las unidades.
- ✓ Necesidad de reposición en el equipamiento.
- ✓ Necesidad de aumentar el poder de fuego en cocinas.
- ✓ Situación crítica con los abastecimientos, pues existe un gran número de productos insatisfechos.
- ✓ Necesidad de elevar el nivel idiomático y de profesionalidad de los trabajadores.
- ✓ Escaso tiempo de las administraciones para desarrollar complejas herramientas de gestión y control.
- ✓ Falta de equipos de informatización en las instalaciones para facilitar el trabajo de los directivos.
- ✓ Necesidad de ser más agresivos con los turoperadores nacionales que permita recibir un mayor número de clientes.
- ✓ Necesidad de incremento de los parqueos automotores en las instalaciones donde no existan los mismos.

De igual forma, en un ámbito más relacionado con el criterio del público objetivo al que se dirigen las ofertas, dentro de las principales insatisfacciones recogidas a través de todo el sistema de retroalimentación se encuentran: productos insatisfechos, falta de confort en algunas instalaciones y servicio ineficiente, siendo el primer problema el que más porcentaje de insatisfacciones representa (Palmares, 2018)¹.

Esta situación evidencia la necesidad de gestionar las entidades gastronómicas sobre la base de indicadores que permitan evaluar el comportamiento de las variables implicadas en su desempeño. Por tal motivo se propone como **problema científico**: ¿cómo evaluar la gestión gastronómica de los restaurantes extrahoteleros?

Para su solución se plantea como **objetivo general**:

- ✓ Proponer un instrumento que permita el diagnóstico de la gestión gastronómica.

Derivados de este objetivo se definen como **objetivos específicos**:

- ✓ Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación, relacionado con la gestión gastronómica y los indicadores de gestión.
- ✓ Analizar los instrumentos disponibles para el diagnóstico de la gestión empleados en servicios gastronómicos.
- ✓ Describir el instrumento propuesto para la mejora de la gestión gastronómica.
- ✓ Aplicar el instrumento propuesto en un objeto de estudio práctico.

En aras de alcanzar los objetivos propuestos, la presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Introducción, donde se caracteriza la situación problemática existente y se fundamenta el problema científico a resolver; Capítulo I, donde se explica el marco teórico referencial de la investigación sobre la temática abordada en la literatura especializada; Capítulo II, el cual plasma el procedimiento metodológico a desarrollar, así como los antecedentes que constituyen el punto de partida para el procedimiento que se propone; Capítulo III, que muestra la aplicación del procedimiento una vez ejecutado y sus consecuentes resultados, Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la Bibliografía consultada; y

¹ Recopilado del Balance de Calidad de Palmares en 2018, facilitado por su oficina comercial.

un conjunto de Anexos, capaces de facilitar una mejor comprensión de los resultados expuestos una vez concluida la investigación.

Capítulo I. Antecedentes teóricos y prácticos relacionados con la gestión gastronómica

1.1 La restauración. Origen y evolución

El término *restauración* designa un alimento con el poder de restaurar, que repone las fuerzas; a partir de esta descripción se le otorgó a esta palabra el significado de establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas. El origen de la restauración surge en París en el año de 1765 cuando un comerciante de caldos llamado Boulanger, coloca un eslogan que rezaba en latín: “Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos”, que, al castellano, se traduce como: “Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré” (DRAE, 2005). De esa última palabra derivaría el término restaurante.

La gastronomía ostenta un legado lingüístico aportado por Francia. Las obras iniciales de la gastronomía se escribieron precisamente en francés, siendo Maurice Edmond Sailland quien se ocupó por primera vez de abordar este tema en el siglo XVIII, por lo que se debe a Francia el haber definido y reglamentado el arte culinario.

El primer establecimiento digno de denominarse restaurante fue el Beauvilliers, el cual abrió sus puertas en 1783, pero años más tarde, a causa de la Revolución Francesa, se vio obligado a cerrar. Poco a poco, se asiste al nacimiento y desarrollo de una actividad para la que se acuña el término de restauración, una actividad donde la cocina de arte se convierte también en una cocina de técnica, muchas veces con carácter empresarial.

A finales del siglo XX se produjo un cambio significativo hacia otro tipo de cocina más sencilla y natural que evadía el exceso de salsas y la pesadez de los platos. Era una cocina creativa e imaginativa.

En los años 70's surge una nueva corriente, de Paul Bocuse, de origen francés, denominada *La nouvelle cuisine*, basada en la utilización de productos frescos y de temporada, salsas ligeras, uso de productos autóctonos, poca cocción de los platos, contrastes de sabores, raciones reducidas, entre otras. A esta escuela culinaria se le sumaron otros creadores de Francia, Suiza, Alemania, Italia, entre otros (Parra, 2014).

Actualmente, los restaurantes son considerados como espacios sociales donde frecuenta uno o más individuos en busca de un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades y

deseos, y genere una experiencia desde el punto de vista hedonista (Hansen; Jensen, *et al.*, 2005; Gomes; De Azevedo Barbosa, *et al.*, 2013).

El cliente del siglo XXI es más exigente y sus necesidades y expectativas son cada vez mayores, por lo que la actividad de restauración se hace más compleja, requiere de personal calificado capaz de innovar e investigar.

Esto demuestra el extenso recorrido de los establecimientos gastronómicos por el tiempo; de una manera más simple, se reduce en la siguiente tabla.

Tabla 1.1 Evolución en el tiempo de los establecimientos gastronómicos

Etapas	Características fundamentales
Antigüedad	Escaso o nulo conocimiento sobre la restauración como actividad comercial, oferta reducida y dispersa.
Edad Media	Comienza la implementación de hostales, aumento casi imperceptible de la oferta a partir del ofrecimiento de platos elaborados para grandes banquetes a la alta burguesía.
Siglos XVI, XVII	Aumento del número de locales dedicados a la venta del café, el servicio comienza a jugar un papel fundamental, a partir del incremento de la utilización de la tecnología, mejor presentación de los platos elaborados.
Siglo XVIII	Surgen instalaciones dedicadas por entero a la venta de alimentos, así como los restaurantes de lujo.
Siglo XIX	Comienza a reconocerse la labor del chef, se diversifican los establecimientos y su oferta, alta tecnología, se diversifican los platos, llegando hasta 14 como regularidad.
Siglo XX	Extensión de los servicios gastronómicos, las familias disfrutaban cenar fuera de la casa, se implementa la tecnología a partir de un mayor uso informático a finales del siglo.
Siglo XXI	Los establecimientos se categorizan a nivel internacional. La elaboración culinaria se convierte en expresión del arte. Elevada diversificación de la oferta, así como el número de oferentes en el mercado. Intenso uso de Internet y redes sociales para promover establecimientos y ofertas. Aparición de nuevas tendencias como la <i>Cocina Molecular</i> , <i>Cocina Ecológica</i> , <i>Cocina Terminal</i> y <i>Cocina Combinada</i> .

Fuente: elaboración propia.

1.1.1 Conceptualización de la restauración

La restauración gastronómica es una actividad comercial que se dedica a la prestación de servicios de alimentos y bebidas; hace referencia a todo tipo de establecimiento que se

encuentre en funcionamiento, cuya actividad principal es la venta de alimentos dentro o fuera del establecimiento (Infoconsultoría-yanhaas, 2017).

Tabla 1.2. Conceptualización del término *restaurante*

Autores	Concepto de Restaurante
(Cooper; Floody, <i>et al.</i> , 2002)	El restaurante es un negocio que presta servicios al cliente y se mantiene en la existencia por las prestaciones y servicios que hacen que sea elegido por los consumidores.
(Oceano, 2000)	Un restaurante es el local público que sirve alimentos y bebidas dentro del establecimiento para el consumo de los clientes a un costo determinado.
(Gallegos, 2008)	El restaurante es el local donde se sirven los productos de alimentación culinaria en conjunto con la calidad de servicios que presta el establecimiento.
(Morfín, 2001)	El restaurante se considera un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo, en el que se cobra por el servicio prestado.
(Ávila Hernández, 2010)	Es un establecimiento donde se sirven Alimentos y Bebidas. Los llamados como tal, funcionan generalmente en las horas de almuerzo y cena, mientras que los que se especializan en el servicio de desayuno se califican como cafeterías. Los precios de los alimentos son de acuerdo a la categoría del establecimiento, que varía según el lugar donde esté situado, la comodidad de sus instalaciones y la calidad de su servicio.
(NC 126:2001, 2001)	Un restaurante se define como “aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, almuerzo y/o comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico- ambientales, junto a otros factores, proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos”.

Fuente: elaboración propia.

De modo que, relacionando todos los criterios, se puede concluir que un restaurante es un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, poseedor de una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos. Su objetivo es brindar un servicio por el cual recibe una remuneración económica, buscando siempre la satisfacción de los clientes a partir de una coherencia con la oferta que desea el segmento de mercado al que se dirige la oferta.

Es necesario tener en cuenta que en la industria de la restauración convergen dos elementos importantes, la prestación de servicios y la transformación de productos para la conformación de la oferta. El triunfo en dicha actividad se logra cuando el cliente percibe lo que se le ofrece, y por supuesto, se le ofrece lo que desea, a tono con sus necesidades y expectativas

(Cedillo Palacios, 2018). Es por ello que existen distintos tipos de restauración, capaces de identificar y satisfacer dichas necesidades.

1.1.2 Tipos de restauración

Según (García; García, *et al.*, 2011) existen varios modelos de restauración en los que se junta a todos los segmentos de alimentación dentro y fuera del hogar.

Restauración Colectiva o Social: es el servicio de restauración para grandes grupos de personas; este sector de la población se ve obligado a realizar su comida en centros o instituciones; las personas que ocupan este servicio de restauración son empleados, estudiantes y pacientes de un hospital. Para (Acebrón Maniaza, 2016), las instalaciones donde se da la restauración colectiva son:

Restaurantes: Establecimientos que sirven al público en general alimentos y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Dentro de esta rama se encuentran además otras clasificaciones:

Restaurante convencional: Son establecimientos donde se ofrecen comidas y bebidas cuentan con una carta amplia y servicio de meseros.

Restaurante de lujo: La comida que se brinda es de una excelente calidad, al igual que el servicio y la decoración del local, el jefe de la cocina de un restaurante de lujo debe ser un conocido cocinero el cual dé la seguridad de que se están elaborando platos de calidad.

Restaurante Étnico-regional: Son los que representan lo típico o propio de una determinada raza o cultura, son aquellos en que se cocina la comida o gastronomía típica de un país determinado.

Restaurante Temático: Este tipo de restaurante se especializa en ofrecer un tipo de comida relacionado con un tema en específico, como el deporte, la música o el cine.

Restaurante Bistro-Trattoria: Establecimiento pequeño con una oferta de platos limitada, acostumbra a tener un plato del día, es más barato que el resto de los restaurantes y se caracteriza por tener una atención informal.

Cafeterías: Una cafetería es un espacio destinado al servicio de café y otras bebidas su oferta se basa principalmente en el servicio de bebidas frías y calientes (helados, gaseosas, cafés, vinos) con la opción de platos de repostería.

Bares: Un bar obtiene su nombre derivado de su elemento más característico que es la barra o mostrador. Es una pared, más o menos, a la altura del pecho, sobre la cual se sirven bebidas a los clientes.

Fast Food: Son establecimientos de la restauración moderna sus características están determinadas para poder ofrecer un servicio rápido, precio accesible y en perfectas condiciones de higiene y salubridad.

La diversidad de servicios gastronómicos es elevada; depende de la oferta, la temática, el número de platos, la materia prima, la cocina, la capacidad y en algunos casos, incluso el momento de consumo. Todas estas características se definen por el prestatario teniendo en cuenta el objetivo comercial de la instalación, así como el mercado meta al que está dirigida la oferta (Yuquilima Piedra, 2016).

Asimismo, cuando se habla de servicios gastronómicos, la primera idea que viene a la mente es un restaurante. Este tipo de establecimiento resulta el buque insignia, cuando de gastronomía se trata; son los clásicos, los más complejos, aquellos donde confluyen mayor cantidad de elementos en cuanto a gestión se trata y donde tiene lugar el contacto cara a cara con el cliente, definiéndose disímiles momentos de la verdad (Yuquilima Piedra, 2016).

Sin embargo, no todas las instalaciones gastronómicas se desarrollan de igual modo, sino que existe una gran variedad, aunque cada una de ellas juega un papel esencial dentro de la gastronomía, complementándose entre ellas.

1.1.2.1 Tipos de restaurantes

El Manual de Vértice (2009), categoriza los tipos de restaurantes como se muestra en la figura 1.1.

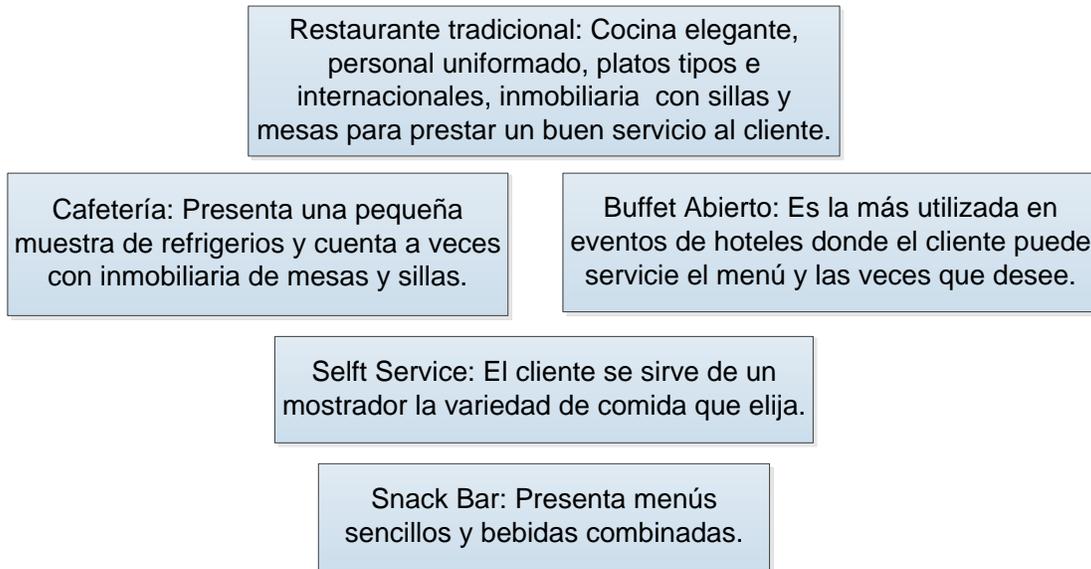


Figura 1.1. Tipos de restaurantes

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, existen otros criterios de clasificación de restaurantes, los cuales se muestran en la tabla 1.3 a continuación.

Tabla 1.3 Clasificación de los restaurantes según diversos autores

Autores	Clasificación
(Torruco Álvarez y Ramírez Ferández, 1987)	Restaurante gourmet Restaurante de especialidades Restaurante familiar Restaurante conveniente
(Lane y Dupre, 1996)	Dividieron el servicio en dos categorías: Comerciales: Comida rápida, cafeterías, clubes, buffet, temáticos, étnicos, restaurantes de lujo, popular, de especialidades, servicio de catering, especialidades en café, heladerías, tabernas y bares. Institucionales: son los que operan principalmente en comedores industriales, no están abiertos al público.
Roco y Vladimir (2001)	Clasifican a la industria de restaurantes por segmentos: Lugares para comer y tomar: restaurantes, cafeterías, catadores sociales, heladerías, barra y bar. Restaurante full service, restaurantes para cenar, restaurantes familiares, de comida rápida.
(Dittmer, 2002)	Clasificó a los restaurantes según el servicio que ofrezcan: restaurantes de comida rápida, servicio a la mesa, de especialidades, étnicos, de cadena, menú limitado, temáticos, familiares, cafeterías, buffet, comedores empresariales, abastecimientos de alimentos, servicio de alimentos para negocios e industrias, abastecimiento de alimentos a líneas

aéreas, club y autoservicio.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la Norma Cubana 126: 2001 los restaurantes se clasifican en:

- ✓ Restaurante Buffet: ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.
- ✓ Restaurante Internacional: ofrece variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.
- ✓ Restaurante Especializado: se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. La especialidad del restaurante puede consistir también en una técnica de cocción (Grill, asados, etc.)
- ✓ Restaurante Temático: aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
- ✓ Restaurante de Lujo o Gourmet: se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort por lo que estos restaurantes son los más caros y lujosos de todos los establecimientos al servicio de la alimentación. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y 10 colores poco usuales y exclusivos, todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

Por otro lado, esta norma, NC 126:2001, plantea que los restaurantes se clasificarán en cinco categorías, especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente. Cada una de ellas se identifica con el correspondiente número de tenedores, cinco, cuatro, tres, dos y uno. El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales deberá aumentar según aumente su categoría.

- ✓ Restaurante de un tenedor: Restaurante que se deberá destacar por ofrecer un mínimo de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser sencillos, pero de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamientos, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La comida deberá ser sencilla pero bien elaborada. La oferta de vinos y del bar deberá ser de clase económica. La ambientación deberá ser simple y la atmósfera familiar y amistosa.
- ✓ Restaurante de dos tenedores: Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones mínimas e indispensables de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La preparación de la comida tendrá algunas complejidades incluyendo algunas especialidades del Chef. La oferta de vinos y del bar deberá ser sencilla y variada. La ambientación deberá ser sencilla y la atmósfera familiar.
- ✓ Restaurante de tres tenedores: Restaurante que se deberá destacar por reunir condiciones medias de confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de buena calidad, dado en sus 15 terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La oferta deberá ser muy funcional y ofrecer especialidades del menú del día. Deberá tener un bar bien surtido y una variada carta de vinos. La ambientación deberá ser agradable y distintiva y la atmósfera irá desde lo casual hasta lo formal.
- ✓ Restaurante de cuatro tenedores: Restaurante que se deberá destacar por sus condiciones de lujo y confort. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de calidad superior, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas modernas de la

restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación. Se deberá manifestar la creatividad en la presentación de las ofertas. Deberá contar con un surtido amplio de licores y una extensa carta de vinos de reconocido prestigio. La atmósfera será formal y la ambientación totalmente distintiva.

- ✓ Restaurante de cinco tenedores: Restaurante que se deberá destacar por las máximas condiciones de lujo y confort posibles. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de la más alta calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas más modernas de la restauración. Deberá cumplir con los requisitos para cuatro tenedores y además deberá ser un restaurante único donde el nivel de la cocina y el servicio se comprometen con la excelencia. Cada plato deberá proclamar el arte del Chef demostrando creatividad. Cada detalle, incluidos los vinos y licores y otros servicios, deberán complementar las ofertas de la carta. La ambientación deberá ser artística buscando la privacidad. La atmósfera deberá ser de sutil elegancia.

1.2 La gastronomía como servicio

Según el enfoque dado por Kotler, (1979) se puede definir un servicio como: toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra. Son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.

Según la norma ISO 9000, (ISO:9001, 2015) un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Un sinnúmero de autores, entre ellos, (Ávila Hernández, 2010) reconoce como características fundamentales de los servicios, que los diferencian de los productos, las siguientes:

- ✓ Intangibilidad: Esta es la característica más básica; consiste en que los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esto dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden

inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, o incluso, medir su calidad antes de la prestación.

- ✓ Heterogeneidad: Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales por varios motivos: la entrega de un mismo servicio es realizada por personas, a personas en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores, el servicio ya no es el mismo; incluso cambiando solamente el estado de ánimo de la persona que entrega o recibe el servicio.
- ✓ Inseparabilidad: En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- ✓ Perecederos: Los servicios no se pueden almacenar. La consecuencia principal de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento.
- ✓ Ausencia de propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación solamente quedan como experiencias vividas (Parra Ferié; Negrín Sosa, *et al.*, 2009; Frías Jiménez; González Arias, *et al.*, 2016).

Ciertamente, los restaurantes pueden entenderse como un servicio, pues resultan un servicio donde se entregan productos tangibles al cliente (comida, bebidas, entre otros). Dentro de cocinas, el sistema que impera es el productivo; pues una cocina es en esencia una producción manufacturera (García Pulido, 2018). Por tanto, los restaurantes constituyen servicios con elementos tangibles, que actúan sobre las personas, donde los clientes poseen un alto grado de contacto y una elevada incidencia en la conformación del servicio entregado, donde se relacionan elementos de los recursos humanos y económicos en la conformación de la oferta. Como es de esperar, todos los restaurantes no se desenvuelven sobre la base del mismo estilo, sino que cada uno de ellos busca ser lo más original posible en correspondencia con su categoría y aspiraciones, en aras del cumplimiento de los objetivos corporativos. **Estilos de servicios de los restaurantes**

De acuerdo con los autores (Cooper; Floody, *et al.*, 2002), existen diversos estilos de servir en un restaurante:

Estilo de servicio francés: Consiste en que el mesero cocine o decore artísticamente el plato delante del cliente el cual lo sirve por la izquierda del comensal.

Estilo de servicio americano: Consiste que los meseros colocan la variedad de menú en el plato desde la cocina y sale listo a ser servido en la mesa del cliente, es considerado un servicio mucho más rápido.

Estilo de servicio inglés: este tipo de servicio, se caracteriza por presentar la mesa con toda la cubertería necesaria con un plato de servicio vacío, en donde el camarero servirá por el lado izquierdo los alimentos desde una fuente, manteniendo la precisión de que no se pierda la presentación del plato.

Estilo de servicio ruso: caracterizado por mostrar al cliente la preparación generalmente son piezas grandes (carnes, mariscos entre otros) o menú, en la que se retira el plato de servicio que el cocinero o chef se encarga de realizar el emplatado y presentación dinámica desde la cocina a elección del cliente, por lo que es menor la destreza del personal del servicio.

1.2.2 La oferta gastronómica

Desde el aspecto económico, la oferta gastronómica es considerada como la cantidad de bienes que se ofrece por medio de la venta con un precio definido en un tiempo determinado. Según Ávila (2010), el comportamiento tipo de los productores o fabricantes se debe a la relación que existe entre el precio y la cantidad ofrecida; es decir, incrementar la producción en cantidades y aumentar el precio del producto o disminuir la producción y reducir el precio.

Para poder entender cómo la experiencia juega un papel importante en la oferta de un restaurante, es necesario explicar que, este efecto se produce por la interacción del cliente y los trabajadores de un establecimiento que preparan y sirven los alimentos, y los responsables que gestionan las diversas actividades y toman decisiones para que se efectúe; (Hoyer y Macinnis, 2013).

La producción y la oferta efectiva de turismo gastronómico exigen la integración de un complejo rango de actividades y servicios dentro y entre una serie de unidades de producción (empresas, establecimientos, actividades, equipamientos, sistemas de producción agroalimentaria, etc.) que contribuyan a la creación de valor (Clocke et al., 2011). Esto implica su adaptación especial a las exigencias de la función turística para aumentar su capacidad de influencia y capacidad de reclamo para los turistas, lo que también puede beneficiar la atracción de la demanda de los propios visitantes locales.

Con el objetivo de satisfacer a los comensales, existen diferentes tipologías de ofertas, como son: restaurantes convencionales, los cuales ofrecen servicios de comida y bebidas durante el día según el horario de atención; casas de comidas, que son restaurantes tradicionales que prestan servicios de almuerzos con una oferta con la gastronomía del menú; restaurantes de lujo, poseen servicio de calidad con un precio elevado, cuenta con productos de categoría y el personal es competente; étnico – regional, cuya oferta se define del sector turístico del país o región; temático, es la restauración de un restaurante de un tema determinado y entre sus elementos primordiales son la oferta gastronómica, ambiente, musicalización entre otros.

Entre los elementos necesarios para conformar y gestionar una oferta gastronómica se encuentra la carta menú del restaurante, que, si bien no es el más importante, cabe destacar que posee un peso considerable, siendo, además del vendedor principal, la portada del mismo (Sala, 2008; Vaarnd, 2012; Steele Hernández, 2013; Real Garlobo; Salas Álvarez, *et al.*, 2018).

La carta menú

El menú es un documento ofrecido en los restaurantes, en el cual se muestra a los clientes una secuencia o lista de posibles opciones disponibles para el cliente. Puede estar estructurado en platos por tipologías de contenido: carne, pasta, entre otros o por tipo de cocido. Constituye el producto genérico, la esencia de un establecimiento gastronómico; en él se refleja la categoría de la instalación, la habilidad de su personal, la capacidad o el grado de adaptación al mercado que está dirigida la oferta, su correspondencia con el destino donde se encuentra. Asimismo, a partir de la ingeniería de menú, es el punto de partida para la mejora continua (García Pulido, 2012).

En esencia, el menú no es más que el listado de los platillos que componen una comida y por extensión el listado de los platillos que se ofrecen en un establecimiento de servicio de alimentos, comúnmente se conoce como “carta” y es el instrumento básico de venta de dichos centros de consumo (Cabrera Estopiñan, 2013).

En los restaurantes se manejan distintos tipos de menús (Steele Hernández, 2013) entre los cuales se encuentran:

Menú fijo: Nunca cambia de platillos por un período más o menos largo, muchas cafeterías y restaurantes con menú amplio utilizan este sistema.

Menú cíclico: Es aquel que diario varía y debe ser más uno o más dos días adicionales al número de días semanales, por ejemplo: si el comedor está abierto cinco días, la rotación será de seis a siete días para no repetir el mismo menú el mismo día, cada semana y esto lo utilizan los comedores industriales.

Menú de temporada: Es aquel que varía periódicamente, los restaurantes de alto nivel son los que utilizan este sistema (invierno, primavera, verano y otoño).

Sin embargo, en otros lugares como Canadá y Estados Unidos se clasifican en dos las categorías del menú:

A la carta menú: Todo el menú está con sus precios por separado desde la entrada hasta el postre. Es un menú arreglado según el análisis de mercado, apreciando una variedad de ítems. Cada uno de los ítems en el menú tiene un precio y es vendido por separado. A su vez, los platos están agrupados según sus funciones gastronómicas y características, lo cuales se preparan a petición del cliente y se necesita un tiempo prudencial para que estén listos.

Semi a la carta menú: Un menú que en esta categoría usualmente está ordenado por entradas y postres separados, pero el resto de la comida tiene un solo costo y a veces se incluye bebida. Dependiendo del tipo de establecimiento y sobre todo del segmento de mercado al cual va dirigido, se puede hacer una combinación de las cartas para tener variedad de platillos. Constituye uno de los factores claves en la identidad del restaurante. Es fundamental en la definición del tipo de restaurante, su posición en el mercado, tipo de clientes y capacidades para generar ventas, siendo sostenible a largo plazo.

Ingeniería de menú

Como herramienta de gestión, la ingeniería de menú se ha aplicado con resultados favorables en la gastronomía. Para ello es necesario tener en cuenta la estacionalidad turística, los perfiles de clientes, análisis cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de profundizar en las causas de un comportamiento dado. Esta vía ofrece una forma rápida y sencilla de gestionar el menú. Su aplicación global a la carta permite conocer cómo los

comensales ven la oferta y al mismo tiempo ofrece una medida de cuánto enfoque se tiene para con los clientes.

Su aplicación debe ser periódica y sistemática, de forma tal que sea posible contar con un registro de la evolución de los platos del menú en el tiempo; siendo oportuno graficar la clasificación obtenida de cada plato por meses o período escogido. Esto da lugar a identificar de forma temprana si un producto entra en declive, muestra una mejoría progresiva en su comportamiento o varía su clasificación en diferentes etapas con lo que no sería preciso eliminarlo, sino solo sustituirlo en los períodos en que su consumo es bajo y retomarlo en la oferta en las etapas en que su consumo es más elevado (Basterrechea Fuentes, 2014).

Según Kaplan y Norton: “Lo que no se mide, no se gestiona”. He ahí entonces la necesidad de medir, contabilizar y cuantificar la oferta que se pone en manos de los comensales a través del menú cuando se pretende gestionar un negocio. En ese sentido, resulta de vital utilidad el empleo de indicadores.

1.3 El uso de indicadores en la gestión

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas, según el caso. Constituyen una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto, pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso o negocio. Son también, herramientas cuantitativas o cualitativas que permiten mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado y sobre todo son contextuales, por lo que dependen de lo que se quiera o pueda medir (Rodríguez Sánchez, 2016).

Asimismo, permiten tener el control adecuado sobre una situación dada, hacen posible predecir y actuar con base en la tendencia positiva o negativa observada en su desempeño global. Son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto. Si su tiempo de respuesta es inmediato o muy corto, son muy importantes para realizar acciones correctivas sin demora y de forme oportuna.

Beneficios derivados de los indicadores de gestión de acuerdo a (Paez y Fillion, 2017):

✓ Satisfacción del cliente:

La identificación de las prioridades para una empresa marca pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, enlazará las estrategias con los indicadores de gestión.

✓ Monitoreo del proceso:

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo de cada uno de los elementos de la cadena del proceso.

✓ Benchmarking:

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo entendido. A través del Benchmarking se evalúan productos, procesos y actividades y se comparan con las de otras empresas.

✓ Gerencia del cambio:

Un adecuado sistema de medición permite conocer su aporte en las metas organizacionales y los resultados que soportan la afirmación de que se está trabajando bien.

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo:

- ✓ Simplicidad: Capacidad para definir el elemento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recursos.
- ✓ Adecuación: Facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- ✓ Validez en el tiempo: Propiedad de ser permanente por un período de tiempo deseado.
- ✓ Participación de los usuarios: Habilidad para estar involucrados desde el diseño y debe proporcionárseles los recursos y formas necesarias para su ejecución.
- ✓ Utilidad: Posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- ✓ Oportunidad: Capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

1.3.1 Indicadores para medir la eficiencia de un restaurante

El uso de indicadores posibilita establecer una medida de la mejora proyectada (Medina León; Piloto Fleitas, *et al.*, 2014; Villar Ledo y Ledo Ferrer, 2016). Como características de los indicadores (Jaquinet Espinosa, 2016) plantea su: disponibilidad, simplicidad, validez, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance.

En este sentido, (Rodríguez Sánchez, 2016) refieren una marcada tendencia en los últimos años al empleo de indicadores integrales o sintéticos para medir el desempeño de los procesos y en consecuencia establecer las acciones para su mejora. Para (Molinos Senante; Gómez, *et al.*, 2017) este comportamiento se debe a la capacidad de los indicadores sintéticos de ofrecer una evaluación holística del objeto de estudio.

Para Somarriba Arechavala (2008), un indicador sintético es aquella expresión matemática que concreta una medición expresiva del estado en que se encuentra un componente en relación con el objetivo buscado y agrega que un componente será aquella propiedad que aporta alguna información medible y cuantificable acerca del objetivo buscado con el indicador sintético. Al respecto, refieren (Hernández Nariño, 2010) y (Gómez-Limón Rodríguez y Arriaza Balmón, 2011), como ventajas de su empleo que:

- ✓ Sintetizan información en un único valor que facilita la comparación con períodos precedentes, otras organizaciones o a través de tendencias.
- ✓ Contribuyen a la toma de decisiones al hacerla más ágil y centrada en inductores clave.
- ✓ Permiten ser automatizados fácilmente.
- ✓ Resultan factibles para crear relaciones causa-efecto.
- ✓ Permiten un diagnóstico permanente del sistema, y vincularse a procedimientos de mejora al constituirse como base de series históricas.

Asimismo, (Gómez-Limón Rodríguez y Arriaza Balmón, 2011; Medina León; Piloto Fleitas, *et al.*, 2014) señalan como limitaciones:

- ✓ Pueden sugerir conclusiones simplistas
- ✓ La selección de indicadores puede ser objeto de desacuerdos metodológicos.
- ✓ Escasa utilización de software asociado a los indicadores sintéticos.
- ✓ Evalúan el sistema, se limitan a diagnosticar los principales elementos provocadores de las desviaciones y no a incidir sobre sus inductores de actuación.

- ✓ Limitado uso del carácter proactivo. A pesar de lo anterior, la visión cada vez más integral de los problemas que aborda la ciencia, promueve su empleo. Por otro lado, ofrecen la capacidad de otorgar vectores de prioridad a los componentes empleados para para evaluar el objeto de estudio. Como propiedades deseables de los indicadores sintéticos, (IESE, 2014) y (Actis di Pasquale, 2015).
- ✓ Existencia del indicador y determinación para el conjunto de indicadores parciales.
- ✓ Monotonía respecto de las variaciones en los componentes parciales; es decir: ante una variación positiva en alguno de los indicadores parciales, el indicador sintético debe tener un momento en el mismo sentido.
- ✓ Unicidad para los componentes parciales, de modo que, para una situación determinada, el indicador sintético arroje un resultado único, para lo que debe cumplirse la propiedad de invariabilidad.
- ✓ Homogeneidad de grado uno de la función, de forma que, al multiplicar cada indicador parcial por una constante, el indicador sintético quede multiplicado por esa misma constante.
- ✓ Transitividad, de modo que, dados unos valores del indicador para tres situaciones distintas, la situación uno (1) sea mejor que la dos (2); la situación dos (2), mejor que la tres (3), (indicador más alto), y la uno (1), mejor que la tres (3).
- ✓ Exhaustividad, en el aprovechamiento de la información que brindan los indicadores parciales, evitando la duplicación de información. Respecto a la construcción de indicadores sintéticos, (Medina León; Piloto Fleitas, *et al.*, 2014) refieren como pasos para su concepción: definir el fenómeno a evaluar; obtener los componentes (dimensiones) y sus indicadores, que aportarán información sobre el fenómeno en estudio; determinar la importancia relativa de cada componente; seleccionar la técnica de estandarización para los indicadores; seleccionar del método de agregación y presentación del indicador sintético. Sobre los métodos de agregación (IESE, 2014) y (Siedlecki y Papla, 2016) refieren: el método ponderado simple, donde todos los componentes presentan igual importancia; el método participativo, donde se otorgan pesos (nivel de importancia) diferentes a cada componente, a partir de valoraciones de un conjunto de individuos y, por último; el método de las distancias, donde se establece el indicador sintético a partir de las diferencias de los indicadores medidos y los valores tomados como referencia en cada caso. Por su parte, el análisis del

valor añadido en los procesos (Trischler, 1998) tributa a su mejora toda vez que pretende eliminar o modificar aquellos pasos que no aportan valor al objetivo que se persigue. Su aplicación, de conjunto con el diccionario de actividades para el análisis del proceso de gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos ha sido tratado con resultados satisfactorios; donde se detectó un alto número de actividades que no aportaban valor a la gestión de la inocuidad (García Pulido; Medina León, *et al.*, 2017).

Actualmente medir Key Performance Indicators (KPI_s) es una necesidad. Ninguna empresa en ninguna industria debe pasar por alto el monitoreo de los indicadores claves. Los restaurantes no son una excepción.

Incorporar la medición constante y automática de indicadores en el plan estratégico de un restaurante es de las mejores maneras de mantenerse competitivo.

Variables claves para el uso de los indicadores de gestión (Caballero González, 2012).

Tabla 1.4 Variables claves en el uso de indicadores de gestión

Variables	Características
Coste de los alimentos	Se pueden medir a través de una exhaustiva revisión de inventarios y monitoreo de adquisiciones. Saber el costo de los alimentos y compararlos con las ventas finales, permite si el suministro de materias primas es suficiente.
Costos totales de mano de obra	El salario de los empleados puede ser lo más costoso en el presupuesto mensual, por lo que la medición de los mismos debe estar entre los indicadores claves a controlar.
Costos de producción	Son los que incluyen costos de trabajo y otros pasivos. Existen gastos de almacenamiento, mantenimiento, mano de obra, electricidad, gas, agua, etc.
Satisfacción del cliente	Un restaurante se mantiene a flote por la lealtad de sus comensales y es imposible alcanzar este si los clientes no están satisfechos. Medir la complacencia permite identificar los problemas potenciales de la clientela y solventarlos. Revela las tendencias que asocien cierta satisfacción o no con cierto día, horario, etc.
Productividad del personal	Al medir la productividad del personal y compararla con objetivos de ventas semanales y mensuales se pueden identificar patrones de eficiencia para recompensar o no a los empleados que estén a cada lado de la balanza.
Platillos que más y menos se venden	Identificar los productos con mayor y menor demanda permite racionalizar el suministro de ingredientes para no dedicar horas de trabajo a platillos que venden poco y generan pocos ingresos. Se deben enfocar más recursos en los que más se venden.

Fuente: elaboración propia.

Para el control en la restauración es necesario utilizar KPI que incluyan como variables las siguientes.

Tabla 1.5 Indicadores para el control en la restauración

Variables	Características
Flujo de fondos	El propietario de un restaurante ha de estar al corriente de las entradas y salidas de dinero para determinar la viabilidad de su proyecto, el resultado positivo o negativo es lo que se conoce como flujo de fondo, aunque también se le denomina flujo de caja o cash flow. Los ingresos han de superar a los gastos para asumir el salario de los empleados, así como a las facturas de los proveedores y para conseguirlo es fundamental la gestión por KPI. Este sistema ofrece datos detallados que permiten predecir lo que pasará en los próximos meses y así desarrollar con antelación estrategias acordes a la realidad económica.
Coste de la materia prima	Se trata de los gastos a los que ha de hacer frente el restaurante para elaborar la comida y la bebida que posteriormente pone a disposición de los comensales. Para controlar este tipo de costo se debe conformar un inventario inicial donde consten todos los insumos disponibles y sus respectivos costos para después adquirir los productos necesarios y adjuntar todas las facturas.
Costos de producción	Los costos de producción son aquellos que se generan durante el proceso de transportación de las materias primas en productos terminados. El precio inicial de un producto recién salido del almacén se ve incrementado notablemente en la cuenta que paga el cliente como consecuencia de una serie de gastos fijos inevitables (mano de obra).
RevPASH:	Se utiliza para conocer cuáles son los tramos horarios con mayor o menor afluencia de comensales y tomar medidas necesarias: reestructurar el personal, promover acciones para atraer nueva clientela, etc. Además, se calculan los días de la semana en los que se vende más, aunque esto no significa que el beneficio sea necesariamente superior.

Fuente: elaboración propia.

En los restaurantes se aprecian indicadores que se pueden dividir en dos ramas fundamentales, aunque en ciertos momentos pueden llegar a tener elementos en común como se refleja en la figura 1.2.

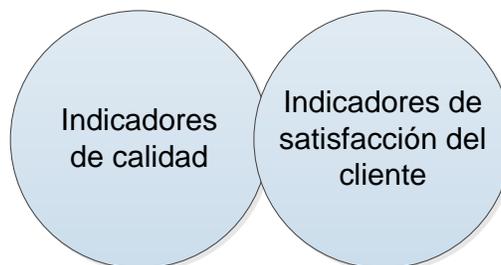


Figura 1.2. Ramas en que se dividen los indicadores en los restaurantes

Fuente: elaboración propia.

Existe un grupo de indicadores que son de gran importancia (KPI) para el control de un restaurante (Coquillat Rucarta, 2017). Sin embargo, los que se usan en Cuba son los que se muestran en la figura.

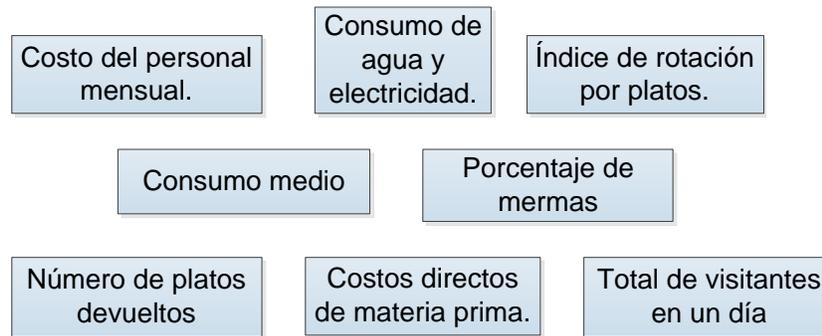


Figura 1.3. Algunos de los indicadores gastronómicos empleados en Cuba.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el estudio (Parsa; Self, *et al.*, 2010) y a partir del análisis de elementos cualitativos y cuantitativos, se concluye que existen tres perspectivas fundamentales para el éxito de un restaurante, las cuales son:

- ✓ Económica.
- ✓ Marketing.
- ✓ De gestión.

Hoy día, los profesionales del sector turístico tienen claro que el éxito de un negocio de restauración no depende de una única variable, sino de la interacción de estas, siendo de gran importancia una adecuada gestión. La suma equilibrada de una serie de elementos es la que da como resultado un negocio exitoso.

Conclusiones parciales

Un restaurante se concibe como un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, a partir de una infraestructura que posibilite la elaboración y el consumo de los platos a cambio de un precio determinado. Constituye el buque insignia cuando de gastronomía se trata. Existen diferentes tipologías de restaurantes, cada una de ellas surgida a lo largo de los años para

responder a la demanda cada vez más variada y creciente, por lo que la diversidad de servicios gastronómicos actualmente es elevada. La gastronomía es entendida como un servicio donde se entregan productos tangibles al cliente; o sea, son considerados servicios conformados por elementos tangibles que constituyen la oferta del restaurante. Entre los medios fundamentales para la conformación y gestión de dicha oferta gastronómica se encuentra la carta menú, que constituye el vendedor principal y portada de la instalación. Todo este sistema de ofertas y servicios es necesario gestionarlo y controlarlo, lo cual se realiza a través de indicadores de gestión, que son los que proporcionan un panorama cuantitativo de la situación en que se encuentra el negocio, para así poder implementar acciones ante una situación determinada.

Capítulo II: Diseño del instrumento metodológico

Ante la diversidad de indicadores asociados a la gestión gastronómica y la heterogeneidad de los procesos implicados; resulta necesario la conformación de un instrumento que integre holísticamente los elementos pertinentes para el control de la gestión restaurantera.

En el presente capítulo se describe el procedimiento seguido para la construcción del instrumento, donde se consideran no sólo los antecedentes teórico-prácticos, sino también los intereses de la administración. De esta forma, el procedimiento permite la obtención de una herramienta que tribute de forma integral a la gestión en el objeto de estudio.

La figura 2.1 muestra el procedimiento para la conformación del instrumento metodológico.

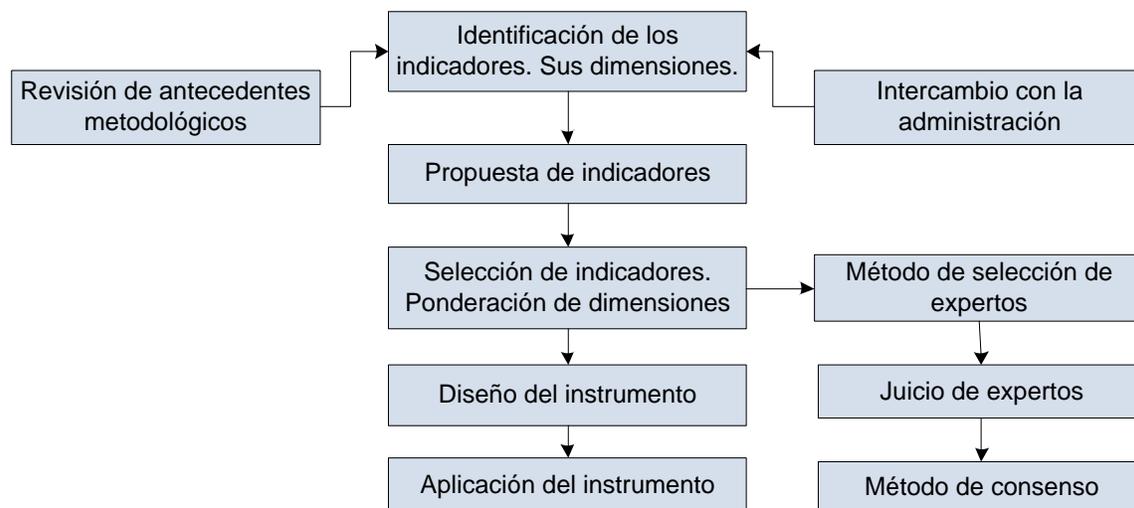


Figura 2.1. Conformación del instrumento metodológico.

Fuente: elaboración propia.

2.1 Descripción de los pasos del procedimiento

El procedimiento cuenta con 5 pasos e incluye otras herramientas necesarias para su despliegue que son oportunamente descritas a continuación.

Paso 1. Identificación de indicadores. Sus dimensiones.

Este paso se realiza con el objetivo de determinar cuáles son los indicadores de gestión gastronómica más empleados e importantes. Para ello se integra la teoría, mediante una revisión bibliográfica de los antecedentes metodológicos; con la práctica, a partir de un intercambio con la administración en un objeto de estudio contextualizado. De esta manera

se obtiene una visión general en cuanto a indicadores de gestión, incluyendo además las dimensiones que los mismos alcanzan.

Paso 2. Propuesta de indicadores.

Se realiza con el propósito de proponer, a partir de lo ya analizado, cuáles son los indicadores que más le interesan a la entidad objeto de estudio.

Paso 3. Selección de indicadores. Ponderación de las dimensiones.

Este paso tiene el propósito de seleccionar y ponderar los indicadores que serán la base del análisis. Para ello se aplica el método de selección de expertos y luego, a partir del juicio de los mismos, a través del método de consenso (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008) se seleccionan finalmente los indicadores. Una vez elegidos, son ponderados por los mismos expertos, mediante el método directo de ponderación.

Paso 4. Diseño del instrumento.

En este paso se pretende conformar, teniendo en cuenta los pasos anteriores, el instrumento capaz de responder a las especificidades necesarias donde holísticamente se vean los antecedentes metodológicos conciliados con los intereses de la administración del objeto de estudio.

Paso 5. Aplicación del instrumento.

Persigue el objetivo de poner en práctica el instrumento diseñado en un objeto de estudio contextualizado.

2.2 Conformación del instrumento metodológico

Con el objetivo de interconectar la teoría metodológica con los resultados en la práctica se realizan un conjunto de pasos y subpasos que permiten integrarlos a ambos. De esta manera se logra una homogeneidad en cuanto a los efectos obtenidos. El despliegue de dicho procedimiento se explica a siguiente.

2.2.1 Identificación de indicadores. Sus dimensiones

A través de los años, diversos autores han realizado estudios acerca de indicadores, a pesar de que el tema *Gestión* no ha sido uno de los más abordados. A continuación, se muestran algunas de las metodologías aplicadas por algunos de ellos en los años más recientes.

El autor (Vega Falcón, 2007) realiza una propuesta partiendo de la necesidad de establecer un ranking entre los diversos productos, familias de productos, puntos de ventas, líneas de producción, entre otros que se ofertan; teniendo en cuenta que determinados productos pueden desempeñar un papel específico en cuanto a imagen y tradición entre otros. La propuesta se sustenta en que puede que el producto que más ventas tenga, aporte poco a la absorción de los costos fijos y a la obtención de utilidades, o que el producto que menos ingresos brutos reporte sea el que mayor margen de contribución total tenga. Por tal razón, propone la determinación inicial de tres índices para los productos, (Índice de Comercialidad, Índice de Rentabilidad y de Contribución) con diferentes enfoques, para posteriormente determinar un índice integrador que defina el ranking final (Vega Falcón, 2007; Real Garlobo; Salas Álvarez, *et al.*, 2018).

Desde otra arista, (s.a, 2012) propone una serie de índices, métodos, así como ejemplos en los que se evidencia cómo el cálculo puede viabilizar la gestión de un establecimiento gastronómico, a partir incluso de la ficha técnica de los platos.

Conjuntamente, (Salazar Duque y Burbano Argoti, 2017) mediante su artículo “Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing mix de servicios. Caso Sector La Rumpibamba”; propone un Método de estudio univariante, el cual posee como objetivo analizar la estructura de la oferta y responder a las hipótesis descriptivas y correlacionadas planteadas. El diseño de esta investigación es de naturaleza descriptiva exploratoria, que requiere del uso de fuentes secundarias y primarias; tanto para identificar conceptos y teorías relacionadas con el eje temático, como para construir una base de datos a través de la observación.

Por su parte, (Jiménez Vaca, 2017) propone la aplicación de una encuesta para clientes y trabajadores con el objetivo de conocer sus opiniones acerca de dicha instalación. Los clientes deben responder acerca de factores e indicadores que conllevan a la calidad del servicio y los trabajadores, por otro lado, deben abordar la necesidad o no, a su juicio, de implementar sistemas de gestión a partir del uso de indicadores, así como del Manual de Procedimientos.

De manera similar, (Taquechel Cotilla, 2018) plasma una serie de métodos e índices como el RevPash con el objetivo de demostrar cómo con la puesta en práctica del *Revenue Management* se pueden obtener mejores resultados empresariales en cuanto a la dimensión

económico-financiera y su importancia para la gestión, debido a la amplia gama de análisis que posibilita.

Con una perspectiva más actual, (Real Garlobo; Salas Álvarez, *et al.*, 2018) propone una serie de indicadores para la gestión, llegando incluso a determinar indicadores sintéticos, puesto que son capaces de integrar grandes cúmulos de variables en una sola, propone además los llamados indicadores integrales, que pueden constituir referentes para el cálculo de ratios en la gestión gastronómica.

Dichos indicadores poseen diferentes dimensiones, o sea, pueden tener diversos alcances, teniendo en cuenta el parámetro de la situación de la entidad que se pretenda medir. Entre estas dimensiones se encuentran: económica- financiera, de gestión, servicios, infraestructura y comercialización.

De acuerdo con la administración del objeto de estudio, los indicadores que reportan mayor importancia por lo que miden, son los gastos, costos de producción y utilidades. Conjuntamente, los objetivos fundamentales de la instalación son cumplir el plan de ventas diario, así como lograr un alto índice de calidad tanto de los productos como del servicio que se brinda.

2.2.2 Propuesta de indicadores

Partiendo de la necesidad de los restaurantes de maximizar utilidades, sobre la base de (Vega Falcón, 2007; Parada Pérez, 2010; s.a, 2012; Salazar Duque y Burbano Argoti, 2017; Jiménez Vaca, 2017; Taquechel Cotilla, 2018) se sintetizan en la tabla 2.1, los indicadores más importantes.

Tabla 2.1 Indicadores de gestión gastronómica, objetivos e incidencia.

No	Indicadores	Objetivo	¿Cómo?	Dimensión
1	Costo por peso de ingreso / Foodcost	Determinar cuánto es necesario invertir en un plato para obtener un peso de ingreso.	$\frac{\text{Costos}}{\text{Ingresos}}$	Económico- Financiero
		Determinar el costo de los alimentos con respecto a las ventas netas que se tiene de cada uno de ellos.	$\frac{\text{Consumo}}{\text{Ventas Netas}}$	
2	Productividad del restaurante / Productividad Personal	Determinar cuán productivo es el restaurante teniendo en cuenta el número de ingresos obtenidos y la cantidad de trabajadores empleados para ello.	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Trabajadores}}$	Económico- Financiero
		Medir la productividad de los recursos humanos con respecto a las ventas netas.	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Coste de personal}}$	
3	Ingresos	Determinar el número de ingresos obtenidos a partir del precio unitario de cada uno de los platos vendidos.	Total de referencias vendidas x precio unitario de cada referencia	Gestión
4	Ingresos	Determinar el número de ingresos obtenidos a partir del número de clientes servidos.	Ticket medio x número de clientes	Gestión
5	Consumo	Obtener el consumo total, o sea, lo que se gastó en un tiempo determinado para la elaboración de los platos puestos a la venta.	Existencias iniciales + compras período – existencias finales	Económico- Financiero
6	Índice de popularidad	Determinar el nivel de aceptación de cada producto dentro de la oferta general.	$\frac{\text{Índice de ventas}}{\text{Índice de presentación}}$	Comercialización
7	Índice de ventas	Mostrar la proporción que le corresponden a la venta de un plato dentro de la venta total del período de estudio.	$\frac{\text{Platos vendidos de un producto}}{\text{Total platos vendidos}}$	Económico- Financiero
8	Índice de presentación	Cuantificar la proporción con que aparece un producto en la oferta con respecto al total de presentaciones en su conjunto, durante un período determinado.	$\frac{\text{Veces que se presentó el producto}}{\text{Total presentaciones}}$	Comercialización
9	Índice de popularidad promedio	Obtener el índice medio de aceptación de la oferta por parte del cliente.	$\sqrt[n]{I.P.1 \times I.P.2 \times \dots \times I.P.n}$	Comercialización
10	Margen de contribución	Brindar una medida de cómo cada uno de los platos reportan ganancias a la empresa.	Precio de venta – Costo del producto.	Económico- Financiero

	unitario de cada producto / Ganancia bruta	Ejercer control en la cocina. Aporta el número de ganancia en bruto que se obtiene por alimentos/ platos.	Precio de venta – Costo del alimento.	
11	Margen de contribución total	Relacionar los ingresos que obtienen por las ventas en comparación al costo que las hizo posibles.	Ing. tot ventas prod – Cost total ventas	Económico- Financiero
12	Margen de contribución promedio	Indicar el promedio de ganancia que reportan todos los platos del menú.	$\frac{\sum Marg\ Cont\ total\ de\ cada\ prod}{Total\ de\ productos\ del\ grupo.}$	Económico- Financiero
13	Coefficiente comparativo de precios	Ajustar los precios con relación a los requerimientos de la demanda.	$\frac{Precio\ medio\ pedido}{Precio\ medio\ ofertado}$	Gestión
14	Precio medio pedido	Determinar el precio medio al que está dispuestos a pagar los comensales.	$\frac{Total\ Ingresos\ reales}{Total\ productos\ vendidos}$	Gestión
15	Precio medio ofertado	Determinar el precio medio que se puede ofertar para obtener ingresos.	$\sum n1 = 1(Prec\ vta\ x\ núm\ pres / cant\ total\ pres)$	Gestión
16	Precio de venta	Determinar el óptimo precio de venta al que se puede vender un plato.	Costo alimento + Ganancia Bruta	Gestión
17	Ganancia bruta promedio.	Determinar si cada plato es rentable, o sea, su grado de rentabilidad.	$\frac{Ganancia\ bruta\ total}{Total\ de\ platos\ vendidos}$	Económico- Financiero
18	Ganancia bruta total	Determinar el número de ganancia en bruto que se obtiene al concluir un tiempo determinado.	Ventas totales – Costos totales	Económico- Financiero
19	Índice de Comercialidad de x (ICx)	Obtener el número de ingresos generados por el producto / plato.	$\frac{Ventas\ totales\ de\ x}{Ventas\ totales}$	Comercialización
20	Índice de Rentabilidad de x (IRx)	Determinar el margen de contribución que obtiene cada producto por peso de venta	$\frac{1 - Costos\ variables\ de\ x}{Precio\ de\ venta\ de\ x}$	Gestión
21	Coste de personal teórico	Obtener el coste de los salarios, sin tener en cuenta los cambios o imprevistos que pueden tener lugar en la empresa (bajas, ausencias, entre otros).	Suma de los salarios brutos necesarios para servir la demanda prevista en un	Gestión

			momento dado.	
22	Coste de personal real	Brindar un dato fiel a la realidad, incluyendo las situaciones imprevistas o de otra índole que pueden presentarse.	CPT + HE + PSB + C + D + OG Leyenda: CPT: Coste del personal teórico; HE: Horas extras; PSB: Personal sustituido por bajas; C: Compensaciones; D: Dietas; OG: Otros gastos	Gestión
23	Ingreso medio por cubierto	Ofrecer una visión del presupuesto de los clientes que frecuentan la instalación. Permite reflejar cómo se comportan los gastos de los clientes en días festivos u otros.	$\frac{\text{Ingres totales (en un período)}}{\text{Número cubiertos servidos}}$	Económico- Financiero
24	Variación de las ventas	Expresar el comportamiento de las ventas con respecto a un período anterior y formular ideas sobre el crecimiento del restaurante	$\frac{\text{Ventas del año}}{\text{Ventas año anterior}} * 100 - 100$	Económico- Financiero
25	Variación de las utilidades netas	Expresar cómo se comporta la obtención de utilidades de un año con respecto a otro.	$\frac{\text{Utilidades del año}}{\text{Utilidades año anterior}} * 100 - 100$	Económico- Financiero
26	Número de cubiertos servidos por empleado.	Permitir la planificación de la contratación del personal en función de las fluctuaciones del mismo en diferente período.	$\frac{\text{Número cubiertos servidos}}{\text{Número empleados}}$	Gestión
27	Plantilla teórica diaria del personal de servicio.	Identificar la cantidad de personal a contratar para el período.	$\frac{\text{Número medio cubiert servidos}}{\text{Capac teórica camarero}}$	Gestión
28	Tasa de ocupación	Permitir aproximaciones a la satisfacción del cliente, así como el cálculo del mobiliario.	$\frac{\text{Número cubiertos servidos}}{\text{Número sillas}}$	Infraestructura
29	Tasa de plazas perdidas.	Mejorar la utilización de las plazas disponibles mediante la distribución de plazas por mesas.	$\frac{\text{Número total de plazas}}{\text{Núm plazas utilizables}}$	Infraestructura
30	Tasa para calcular la capacidad de un restaurante	Conocer el número de ciclos o rotaciones del establecimiento.	$\frac{\text{Durac media período comidas}}{\text{Durac media una comida}}$	Infraestructura

Fuente: elaboración propia.

2.2.3 Selección de indicadores. Ponderación de las dimensiones

Para determinar la cantidad de expertos necesarios se sigue la propuesta de Sánchez (1984) citado por (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008), donde la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha \cdot n$, para:

α - número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador;

n - elementos que caracterizan el objeto de estudio (atributos).

Para 15 atributos el número de expertos a seleccionar será menor o igual 12.

Para identificar los expertos se aplica el Método de Selección de Expertos. El coeficiente de competencia (K) se determina a partir de la autoevaluación de los expertos de sus conocimientos relacionados con el tema objeto de enjuiciamiento y se calcula mediante la siguiente fórmula:

K = 1/2 (Kc + Ka), donde:

Kc: coeficiente de conocimiento del experto acerca del problema a resolver, representado en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1.

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

A partir de los resultados de la evaluación, del total de posibles expertos identificados, se seleccionan aquellos cuyos coeficientes de experticidad se encuentre entre 0,8 y 1.

Se partió de una identificación inicial de 12 posibles expertos, a los cuales se les solicitó emitieran sus criterios sobre su conocimiento acerca de la temática objeto de estudio y su capacidad de argumentación. Una vez realizadas las evaluaciones se procedió a determinar los valores de K de cada experto (anexo 1).

Los expertos seleccionados se muestran en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Expertos seleccionados.

Nombre y apellidos	Nivel de escolaridad	Desempeño actual	Años de experiencia	K
María V. García Rouco	Técnico medio	Administradora del Restaurante La Vicaria	14	0.9461
Yanet Giral Llerena	Superior	Jefe de brigada del Restaurante La Vicaria	12	0.9672
Teodoro Rodríguez Fernández	Superior	Cantinero del restaurante La Vicaria	22	0.968

Roberto Rodríguez Cabrera	Superior	Especialista A Contabilidad	25	0.95
Lucía Nuñez Hernández	Superior	Auxiliar de cocina del restaurante La Vicaria.	20	0.9248
Pedro M. González González	Técnico medio	Cajero del restaurante La Vicaria	26	0.8924

Fuente: elaboración propia

Para determinar los indicadores válidos a juicio de los expertos se aplica el **Método de Consenso (Cc)** (Frías; Cuétara; González, *et al.*, 2008). Se establece como umbral de decisión: **Cc ≥ 80 %**, teniendo en cuenta que **Cc = (1 - Vn / Vt) x 100%**, donde:

Cc = grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores;

Vn = total de votos negativos;

Vt = Total de votos

Los indicadores fueron presentados a los expertos y se les solicitó seleccionaran cuáles consideraban aplicables al objeto de estudio para diagnosticar su gestión (anexo 2). Las votaciones de los expertos fueron validadas a partir del software Statgraphics, para comprobar la consistencia interna de los juicios emitidos (anexo 2). Dado que el P-value es mayor que 0,05 se comprueba que no existen diferencias significativas y, por tanto, hay consistencia en los juicios emitidos para la selección de los indicadores, lo que fue confirmado a partir del test de Kruskal-Wallis.

Finalmente fueron seleccionados los indicadores que se muestran en la tabla 2.3. Conjuntamente, a dicha selección se le añaden, por la importancia que poseen, de acuerdo con la administración del objeto de estudio, otros indicadores que contribuyen a complementar el análisis en aras de lograr la mejora de la gestión gastronómica.

Tabla 2.3 Indicadores resultantes seleccionados por los expertos y otros añadidos por su importancia.

No.	Indicador	Fórmula	Dimensión
1	Costo por peso de ingreso	(1) $\frac{\text{Costos}}{\text{Ingresos}}$	Económico-Financiero
2	Productividad del restaurante	(2) $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Trabajadores}}$	Económico-Financiero
3	Ingresos	(3) Total de referencias vendidas x precio unitario de cada referencia	Gestión

5	Consumo	(4) Existencias iniciales + compras período – existencias finales	Económico-Financiero
9	Índice de popularidad promedio	(5) $\sqrt[n]{I.P.1 \times I.P.2 \times \dots \times I.P.n}$	Comercialización
11	Margen de contribución total	(6) Ing. tot ventas prod – Cost total ventas	Económico-Financiero
16	Precio de venta ²	(7) Costo alimento + Ganancia Bruta	Gestión
19	Índice de Comercialidad de x (ICx)	(8) $\frac{\text{Ventas totales de } x}{\text{Ventas totales}}$	Comercialización
20	Índice de Rentabilidad de x (IRx)	(9) $\frac{1 - \text{Costos variables de } x}{\text{Precio de venta de } x}$	Gestión
21	Coste de personal teórico	(10) Suma de los salarios brutos necesarios para servir la demanda prevista en un momento dado.	Gestión
22	Coste de personal real	(11) CPT + HE + PSB + C + D + OG Leyenda: CPT: Coste del personal teórico HE: Horas extras PSB: Personal sustituido por bajas C: Compensaciones D: Dietas OG: Otros gastos	Gestión
29	Tasa de plazas perdidas.	(12) $\frac{\text{Número total de plazas}}{\text{Núm plazas utilizables}}$	Infraestructura
Otros indicadores			
10	Margen de contribución unitario de cada producto	(13) Precio de venta – Costo del producto.	Económico-Financiero
23	Ingreso medio por cubierto	(14) $\frac{\text{Ingres totales (en un período)}}{\text{Número cubiertos servidos}}$	Económico-Financiero
26	Número de cubiertos servido por empleado	(15) $\frac{\text{Número cubiertos servidos}}{\text{Número empleados}}$	Gestión
28	Tasa de ocupación	(16) $\frac{\text{Número cubiertos servidos}}{\text{Número sillas}}$	Infraestructura

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, con el objetivo de otorgar un peso determinado a cada uno de las dimensiones, se aplica el método directo de ponderación (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008), sobre la base de los decisores resultantes del método de selección de expertos aplicado anteriormente. Se define como objetivo ponderar, en una escala de 100 puntos, las

² A los efectos de la presente investigación, este indicador se establece como la media de los índices resultantes del precio de venta real de cada plato respecto a su precio óptimo correspondiente.

dimensiones a las que responden los indicadores escogidos (1- Económico –Financiero, 2- Gestión, 3- Comercialización y 4- Infraestructura). Una vez efectuada la votación, se procede al procesamiento de la información para realizar el ordenamiento final. La consistencia interna de los juicios emitidos fue comprobada mediante el análisis de la varianza para un P-value del F-test superior a 0,05, con lo cual no existen diferencias significativas en los juicios emitidos. Este resultado se comprobó a partir del método de Kruskal-Wallis para un P-value de 0,9999.

Tabla 2.4 Votación de los expertos para ponderar las dimensiones (atributos).

E/D	D1	D2	D3	D4
E1	30	40	20	10
E2	20	45	25	10
E3	35	35	15	15
E4	10	40	20	30
E5	30	35	15	20
E6	25	25	25	25

Fuente: elaboración propia.

Luego se hace necesario llevar estos datos a la matriz de votación ponderada, quedando como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.5 Matriz de votación ponderada.

Dimensiones	Expertos						Media	Orden	Moda	Orden
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆				
D ₁	30	20	35	10	30	25	25.00	2do	30	2do
D ₂	40	45	35	40	35	25	36.66	1ro	40	1ro
D ₃	20	25	15	20	15	25	20.00	3ro	20	3ro
D ₄	10	10	15	30	20	25	18.33	4to	10	4to
d	100	100	100	100	100	100	99.99		100	

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se procede a normalizar las votaciones, quedando como se muestra en la tabla 2.6.

Tabla 2.6 Matriz de votación normalizada.

Dimensiones	Expertos						Media	Orden	Moda	Orden
	E1	E2	E3	E4	E5	E6				
D1	0.30	0.20	0.35	0.10	0.30	0.25	0.2500	2do	0.30	2do
D2	0.40	0.45	0.35	0.40	0.35	0.25	0.3666	1ro	0.40	1ro
D3	0.20	0.25	0.15	0.20	0.15	0.25	0.2000	3ro	0.20	3ro

D4	0.10	0.10	0.15	0.30	0.20	0.25	0.18.33	4to	0.10	4to
	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.9999		1.00	

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizados y validados estos procedimientos por el software estadístico Stargraphics, se conforma el instrumento para el análisis de la gestión gastronómica a partir de un indicador sintético. Dicho proceder es desplegado a siguiente.

2.2.4 Diseño del instrumento

Con los resultados del paso anterior, se procedió al diseño del instrumento para la evaluación de la gestión gastronómica. En su concepción se tuvo en cuenta, además, la aplicación de otras herramientas disponibles en la literatura que igualmente tributan a la gestión restaurantera. La propuesta metodológica en cuestión se muestra en la figura 2.2.

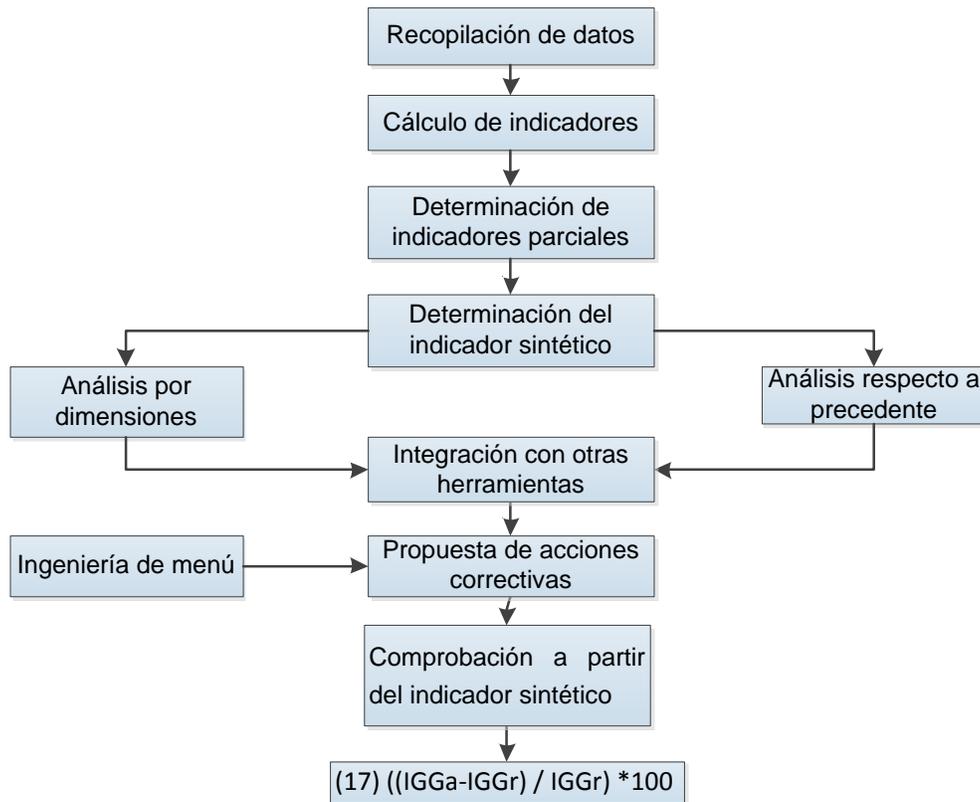


Figura 2.2 Instrumento para la evaluación de la gestión gastronómica.

Fuente: elaboración propia.

Para la evaluación del establecimiento se propone analizar los indicadores en distintos espacios de tiempos, de forma tal que más allá de una visión momentánea de su accionar,

se cuente con una perspectiva real de la gestión del mismo. De esta forma, se facilita la homogenización de los indicadores y la formulación de un índice sintético. El arreglo para la captura de los datos se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Matriz para el procesamiento de los resultados.

Tiempos	D ₁			D ₂		D _j		
T ₁	I ₁₁	I ₂₁	...	I _{j1}	...	I _{m1}
T ₂	I ₁₂	I ₂₂	...	I _{j2}
T ₃	I ₁₃	I ₂₃	...	I _{j3}
T ₄	I ₁₄	I ₂₄	...	I _{j4}
T _n	I _{1n}	I _{2n}	...	I _{jn}	...	I _{mn}
Homogenización	(18) $t_1 = \sum \frac{I-\bar{I}}{\delta}$			(18)		(18)		

Fuente: elaboración propia.

Una vez capturados los datos, es posible integrar el comportamiento de los indicadores en un indicador sintético (reflejado en el paso cuatro del instrumento), siguiendo la estructura que se muestra en la figura 2.3, para I_{PD}: Índice parcial de la dimensión; I_{GG}: Índice de Gestión Gastronómica.

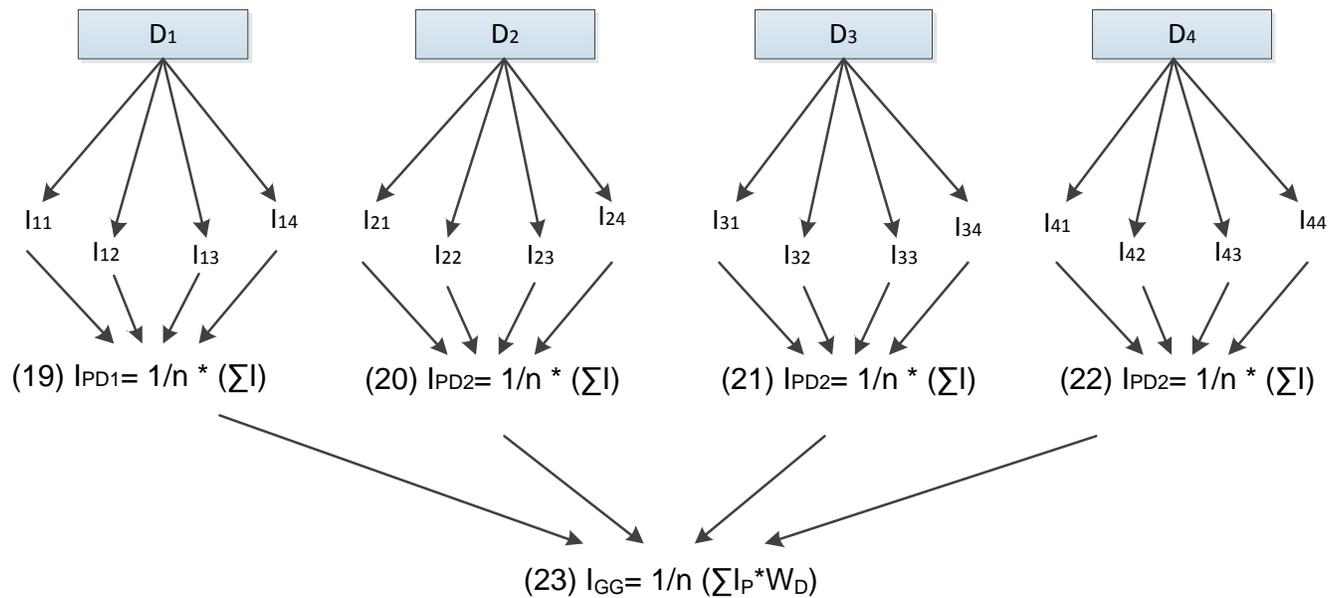


Figura 2.3 Obtención del indicador sintético I_{GG}.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del indicador sintético se complementan con la aplicación de la ingeniería de menú (Real Garloto; Salas Álvarez, *et al.*, 2018). En este caso particular se propone su

realización mediante la metodología de la Restaurant Resource Group Consulting (RRGC), cuyas categorías se muestran en la figura 2.4.



Figura 2.4. Categorías de la Matriz RRGC.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores, constituyen la base para la propuesta de acciones de mejora indicadas en el paso 6 del instrumento para el análisis de la gestión gastronómica. Para la formulación de las medidas correctivas se sugiere la aplicación de la técnica 5W2H, descrita por (Avendaño Panameño; Paniagua Ascencio, *et al.*, 2013) y aplicada con este objetivo en (Pino Acosta, 2017). Esta herramienta se basa en responder la secuencia de preguntas siguiente: ¿qué?; ¿cuándo?; ¿dónde?; ¿quién?; ¿por qué?; ¿cómo? y ¿cuánto? Los resultados de la aplicación de la técnica 5W2H se resumen en un plan de mejoras con la estructura siguiente (tabla 2.4)

Tabla 2.4 Estructura del plan de mejoras

Acción	Objetivo	Responsable	Plazo	Comprobación

Fuente: elaboración propia.

La propuesta de acciones de mejora debe ser conciliada con la administración para su implementación.

El último paso del instrumento se enfoca al seguimiento de la efectividad de las acciones de mejora a partir de los indicadores seleccionados. Asimismo, de manera global la mejora de la gestión gastronómica se controla a partir del Índice de Gestión de Gastronomía, como se muestra en (24).

$$(24) \text{ Índice de mejora (Imar)} = \frac{IGG_{ta} - IGG_{tr}}{IGG_{tr}} * 100$$

Donde IGG_{ta} responde al momento de análisis posterior a la mejora y IGG_{tr} será el IGG tomado como referencia en el tiempo x .

Asimismo, la expresión (24) puede ser empleada para analizar el comportamiento del IGG en el tiempo. Habiéndose establecido el IGG para el tiempo (j), hasta n , es posible monitorear su desempeño al compararlo con el tiempo (i), toda vez que (i) es un tiempo que antecede a (j). La concepción de este análisis puede expresarse matricialmente como se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Estructura matricial para monitorear el comportamiento del IGG.

	Ip_{D1}	Ip_{D2}	Ip_{D3}	Ip_{D4}	IGG	I_m
T_1	-	-	-	-	-	-
T_2	X_{21}	X_{22}	X_{23}	X_{24}	X_0	-
$T_{...}$	X_{i1}	X_{i2}	X_i	Im_{i0}
$T_{...}$	X_j	Im_{ji}
T_{n-1}	$T_{(n-1)1}$	$T_{(n-1)2}$	$X_{(n-1)}$	$Im_{(n-1)j}$
T_n	X_{n1}	X_{n2}	X_{n3}	X_{n4}	X_n	$X_{n(n-1)}$

Fuente: elaboración propia

Al ser el índice de mejora un indicador que se fundamenta en la diferencia del estado actual respecto al estado de referencia, este puede asumir valores negativos; lo que se comprendería como un retroceso en la mejora respecto al momento anterior. Esta formulación, por tanto, tributa a la mejora continua.

2.2.5 Aplicación del instrumento

Teniendo en cuenta el instrumento de análisis de la gestión gastronómica elaborado, se procede al capítulo III de la presente investigación, en el cual se discuten los resultados obtenidos al aplicar dicha herramienta.

Conclusiones parciales

A partir de un análisis de la literatura se puede afirmar que existen pocos estudios en lo que a la gestión gastronómica se refiere. Sin embargo, es un tema de gran relevancia, especialmente en los restaurantes que operan bajo la modalidad de pago en efectivo. La metodología propuesta consta de cinco pasos fundamentales, que se desencadenan en un indicador sintético que agrupa las dimensiones a las cuales pertenecen los 16 indicadores

finalmente seleccionados. Estas dimensiones son económico-financiero, gestión, comercialización e infraestructura; cada una de ellas refleja el alcance que toman los indicadores que incluyen. Las dimensiones fueron ponderadas de acuerdo a la importancia que poseen, según el juicio de los expertos seleccionados. Para la propuesta de las acciones de mejoras a la gestión gastronómica se incluye la aplicación de la ingeniería de menú, la cual posibilita el análisis del comportamiento de cada uno de los platos y, por tanto, otra mirada del estado de la instalación.

Capítulo III Aplicación de la propuesta metodológica en el restaurante La Vicaria

En el presente capítulo se presentan y discuten los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación de la gestión gastronómica propuesto en el capítulo anterior. Dicho proceder se contextualiza en el restaurante La Vicaria para el periodo comprendido entre el mes de septiembre del 2018 y marzo del año 2019.

3.1 Descripción del objeto de estudio

El restaurante La Vicaria se encuentra situado en la avenida 1era y calle 38 en el polo turístico de Varadero. Surgió con motivo del paseo del carnaval de enero de 1996 con el nombre de “El Pollito” en una zona poco espaciosa equipada por una tarima de cantantes. La oferta principal se constituía por combinaciones de carnes y vegetales frescos que se ofertaban a los asistentes al conocido carnaval.

Ese mismo año pasa a la Compañía de Palmares como unidad independiente y adopta el nombre La Vicaria. Su construcción e imagen es rústica, constituida por un ranchón de guano semejante a las antiguas viviendas de los campesinos cubanos. Es un restaurante que ostenta la categoría Dos Tenedores y es especializado en comida cubana e internacional.

La instalación ocupa un espacio de 400 metros y se encuentra acompañada por otros restaurantes reconocidos como Esquina Cuba, El Melaito y La Bodeguita del Medio. Dichos restaurantes, al ser especializados en la misma área que La Vicaria, constituyen además la competencia más cercana que posee el mismo.

El mayor índice de repitencia semanal se adjudica a clientes hospedados en las casas privadas, así como del hotel Los Delfines, por la proximidad existente entre ambos.

La apreciada relación calidad-precio, la informalidad de su servicio y su ambiente acogedor son cómplices de la preferencia de muchos visitantes esencialmente de origen nacional quienes forjan una demanda consolidada sin eludir la asiduidad de clientes foráneos, quienes hacen estancia o eligen recorrer el polo turístico. Los principales mercados que afluyen a este restaurante son Cuba, Alemania, Canadá, México, Francia, Holanda, Inglaterra, Italia y Rusia. Además, la entidad es una de las oferentes de servicio a los funcionarios del MINTUR, quienes reciben los productos a precio de costo por un valor total de 3.00 cuc que pagan mediante una tarjeta de crédito que sus respectivas empresas les proporcionan. Esto

incrementa el número de operaciones de la unidad, pero no reporta utilidades al Grupo Extrahotelero.

Para el logro de sus metas, el establecimiento, en su desempeño, no posee estrategias propias, sino que sigue las del Grupo Extrahotelero Palmares, las mismas son:

Misión: Brindar un servicio eficiente de Recreaciones y Gastronomía a clientes nacionales e internacionales, apoyados en la profesionalidad de su capital humano que promueve los mejores valores culturales de nuestra sociedad.

Visión: La visión es contar con renovados servicios recreativos atractivos y como complemento una oferta gastronómica típica y diferenciada.

De acuerdo con (García Pulido, 2018) en la tabla 3.1 se resumen las características del restaurante objeto de estudio.

Tabla 3.1 Ficha descriptiva del objeto de estudio práctico

Variables		
Administración	Cubana	
Clasificación	Restaurante especializado.	
Número de plazas	360	
Recursos humanos	18	67 % mujeres 33 % hombres
	Cocina	16.66%
	Servicio	55.55%
	Otros	27.77%
Tiempo se servicio	12:00m – 10:00pm	
Grado de interacción-adaptación / grado de intensidad mano de obra	Servicio masivo	
Grado de contacto	Alto	
Naturaleza del servicio/receptor	Sistema que realiza acciones tangibles sobre personas	

Fuente: elaboración propia.

La entidad realiza diariamente un gran cúmulo de procesos en aras de obtener los mejores resultados posibles en cuanto a la calidad tanto del servicio como de los platos que se ofertan. Aún así, como procesos claves, la unidad declara los siguientes:

- ✓ Proceso de pedido a los almacenes. (Se realiza diariamente o en días alternos para demandar las materias primas y mercancías para garantizar el servicio; esto se realiza a través de los vales de pedido).

- ✓ Proceso de Mise en Place en salón y cocina.
- ✓ Proceso de elaboración de los platos a ofertar a los comensales. (Las instalaciones no realizan los procesos cárnicos, pues las raciones llegan previamente proporcionadas por los almacenes).
- ✓ Proceso de servicio a los clientes.
- ✓ Procesos económicos. (Se realiza el cobro y facturación de las cuentas, los inventarios de los productos, pero el control de indicadores, costos y otros estudios más profundos los realiza el Departamento de Economía propiamente).
- ✓ Proceso de retroalimentación. (Se realiza a través del Libro del Cliente y las encuestas, que se deben realizar diariamente y al azar; las cuales son posteriormente revisadas por el Departamento de Calidad de Palmares).

En la figura 3.1, se muestra la organización del flujo de trabajo en el restaurante La Vicaria.

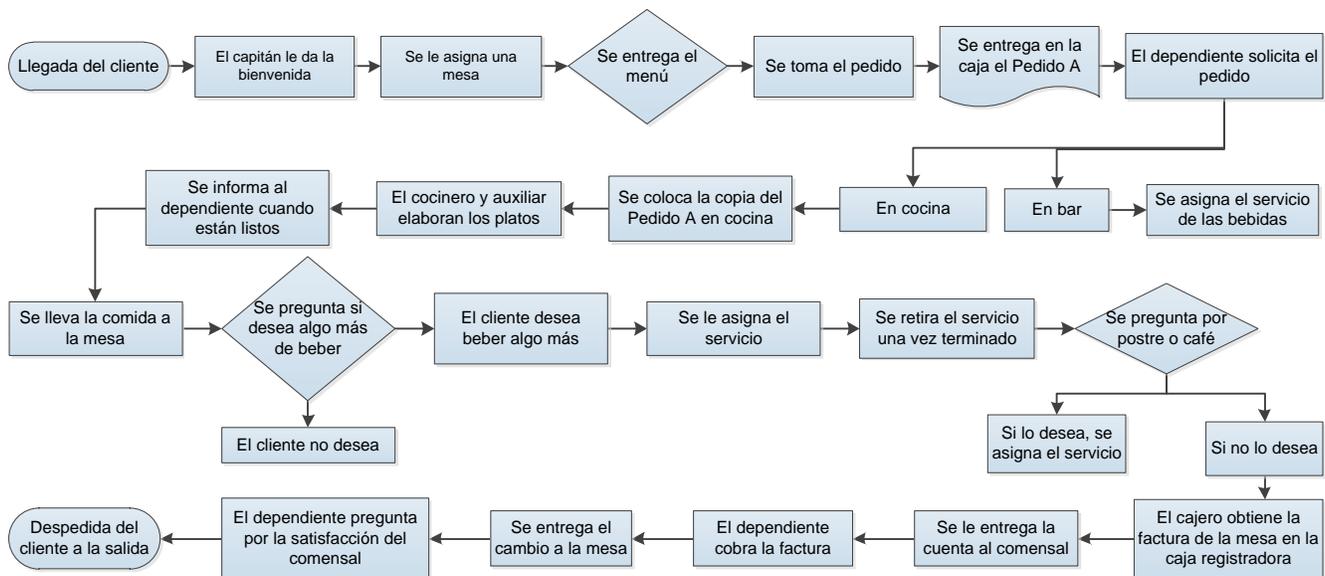


Figura 3.1. Flujo de servicio en el restaurante La Vicaria.

Fuente: elaboración propia.

3.2 Resultados de la aplicación del instrumento para cada una de las dimensiones

El período de estudio abarcó de septiembre de 2018 a marzo de 2019. Para la recolección de los datos fueron utilizados los documentos existentes en la unidad para controlar las ventas, mercancías y todos los bienes contables que posee. Tal es el caso de los pedidos A, hojas de liquidación del cajero, desglose de ventas por conceptos, así como el control de inventarios a precio de venta (IPV); todos ellos facilitados por la administración.

3.2.1 Comportamiento de la Dimensión 1: Económico-financiera

El cálculo de los indicadores de la dimensión económico-financiera arrojó los resultados que se encuentran recogidos en la tabla 3.2. El análisis de cada uno de ellos se encuentra a siguiente.

Tabla 3.2. Resultados de los indicadores de la Dimensión 1.

Meses	I _{PD1} . Índice parcial de D ₁					
	I ₁	I ₂	I ₅	I ₁₁	I ₁₀	I ₂₃
Septiembre	0,4116	531,56	2487	5629,163	150,233763	3,9303
Octubre	0,4029	560,35	2599	6022,932	160,281421	3,9679
Noviembre	0,4096	602,892	2720	6136,865	171,224079	4,0508
Diciembre	0,4216	571,133	2698	5946,232	158,997263	3,8838
Enero	0,4203	588,97	2758	6146,184	163,368553	3,8847
Febrero	0,4214	414,775	2762	4319,461	115,558132	3,9068
Marzo	0,414	376,88	1711	3975,312	106,711368	4,0501

Fuente: elaboración propia.

Tal como se muestra en la figura 3.2, el costo por peso medio (I₁) se comportó de modo similar en los meses comprendidos en el período estudiado. El mismo se movió desde 0.4029 hasta 0.4216, o sea, varía en 0.0187 centavos, lo cual significa que es necesario invertir aproximadamente 0.41 centavos para obtener un peso de ingreso. De acuerdo con (Espinosa Manfugás; Bilbao Reboredo, *et al.*, 2010) el costo de los alimentos debe ser un 40%, por lo que este es un resultado favorable que indica que, de manera general, los platos que se ofertan están siendo adquiridos a un costo asequible para la entidad, pues el 60% restante constituye la utilidad que generan. El mes de octubre constituye el que posee menor costo por peso, lo cual se relaciona con los ingresos obtenidos.

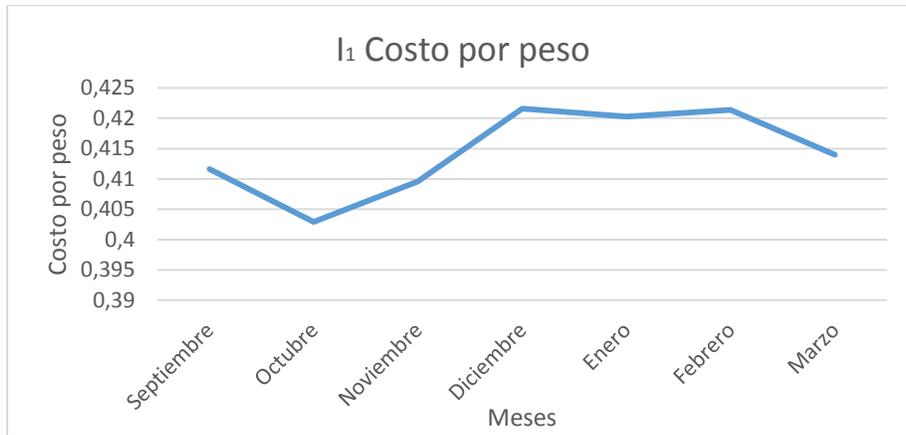


Figura 3.2. Costo por peso de los platos para cada mes del período

Fuente: elaboración propia

Los valores de cuán productivo es el restaurante (I₂) evidenciaron un descenso para el mes de marzo con respecto al resto, apreciándose en noviembre el mejor momento del restaurante en este sentido. Esto significa que este mes hubo mayor número de utilidades, sin embargo, se usó el mismo número de empleados para ello.

Según la figura 3.3, con respecto al Consumo, (I₅) el estudio realizado reflejó que en el mes de marzo hubo un menor consumo, a partir de medir las existencias finales e iniciales recogidas en el Inventario a Precio de Venta. Sin embargo, el mes de febrero alcanzó el mayor índice de consumo, a pesar de que esto no se corresponde con el número de ingresos por meses, pues se consumió más materia prima, pero para los platos de menor precio de venta.

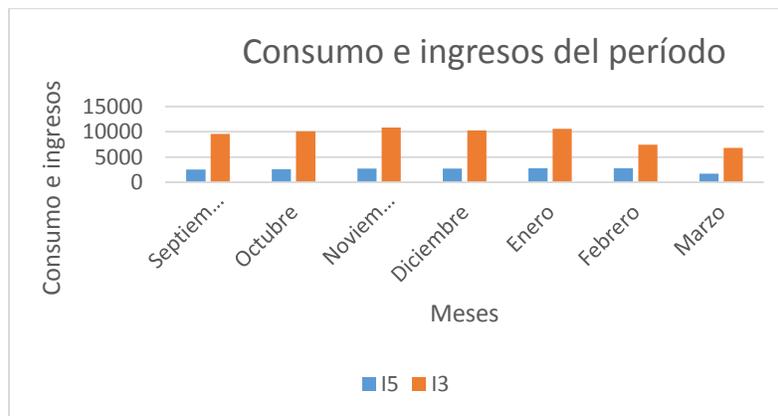


Figura 3.3. Consumo e ingresos en cada mes del período.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 3.4 se aprecia la relación de los ingresos obtenidos por comestibles y el costo empleado para ello; enero constituyó el mes en que se alcanzó un mayor margen de contribución, siendo marzo el de menores resultados, seguido por febrero. Esto significa que los costos en estos dos meses estuvieron relativamente altos en correspondencia con los ingresos obtenidos por ello. Esto explica el comportamiento del margen de contribución total (I_{11}).

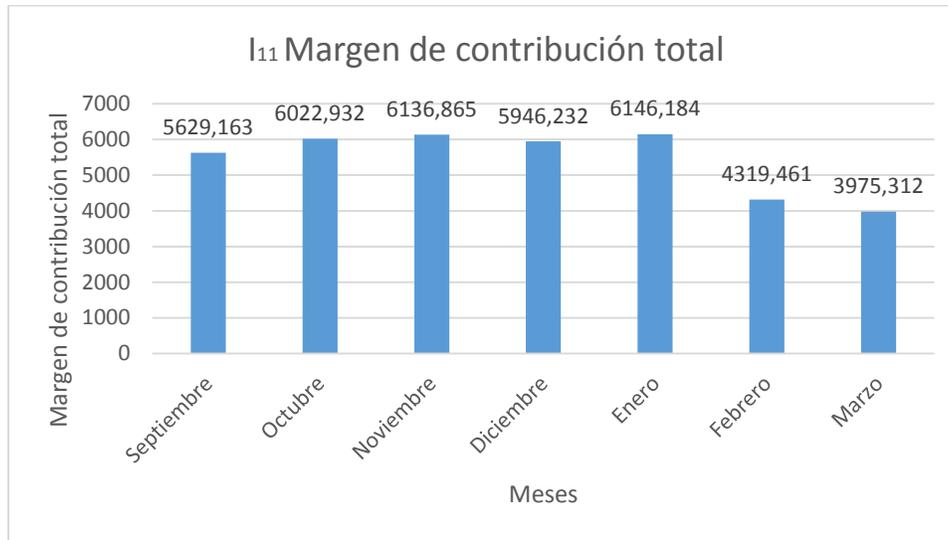


Figura 3.4. Margen de contribución total de los platos.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al Margen de contribución unitario de cada producto (I_{10}), cabe destacar las diferencias existentes en cuanto a los ingresos obtenidos, siendo marzo el mes de menor ganancia reportada a la unidad; noviembre fue el de mayor contribución por platos, lo cual significa que este mes tuvo una buena venta de los platos que mayor utilidad reportan, tal es el caso del Pescado entero al plato, la Cola de langosta grillé y la gustada Paella.

Con respecto al ingreso medio por cubierto (I_{23}), la figura 3.5 muestra que el mes de noviembre constituyó el de mayor índice, pues a pesar de no ser el mes de mayor número de comensales atendidos, los clientes que accedieron a la unidad efectuaron mayores gastos, siendo posible además que un comensal haya comido más de un plato. Sin embargo, los valores no se encuentran muy dispersos, lo cual da una medida incluso del nivel de vida de los que frecuentan la instalación, realizándose un gasto promedio de \$ 3.95.

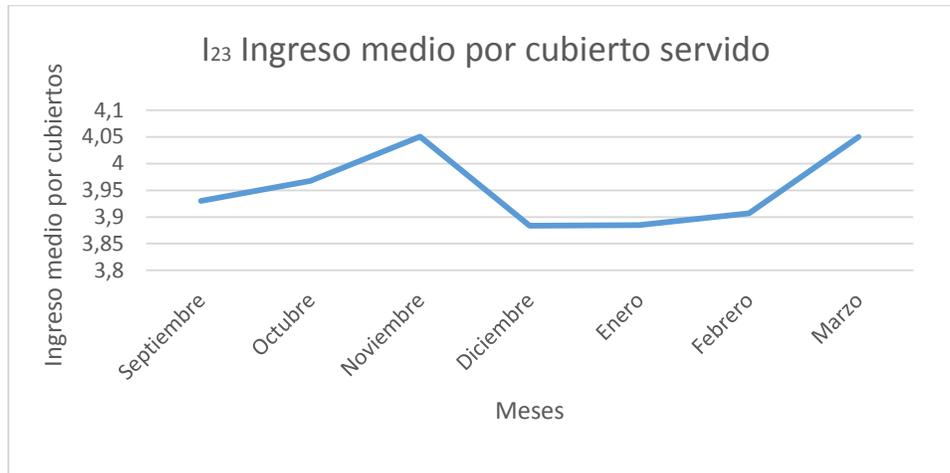


Figura 3.5. Ingreso medio por cubiertos para cada mes.

Fuente: elaboración propia.

La dimensión Económico-Financiera se comportó sin marcadas fluctuaciones en el período. El costo por peso tuvo valores favorables para la entidad, representando el 40% del valor del plato. El margen de contribución fue relativamente elevado, a pesar de que en determinado momento no estuvo en correspondencia con los ingresos. El gasto medio por comensal fue bajo en el período, solamente de \$3.95.

3.2.2 Comportamiento de la Dimensión 2: Gestión

La tabla 3.3 recoge todos los resultados de los indicadores pertenecientes a la Dimensión 2. Posteriormente cada uno de los resultados es analizado y se encuentran a continuación.

Tabla 3.3 Resultados de los indicadores de la Dimensión 2.

Meses	I _{PD2} : Índice parcial D ₂					
	I ₃	I ₁₆	I ₂₀	I ₂₁	I ₂₂	I ₂₆
Septiembre	9568,05	9568,05	0,67151327	5550	5550	486,4
Octubre	10086,35	10086,35	0,67151327	5550	5550	508,4
Noviembre	10852,05	10852,05	0,67151327	5550	5550	535,8
Diciembre	10280,4	10280,4	0,67151327	5550	5550	529,4
Enero	10601,45	10601,45	0,67151327	5550	5550	545,8
Febrero	7465,95	7465,95	0,67151327	5550	5550	382,2
Marzo	6783,85	6783,85	0,67151327	5550	5550	335

Fuente: elaboración propia.

Los ingresos del restaurante (I_3), tal como se muestran en la figura 3.6, se mantuvieron relativamente altos; sin embargo, se aprecian fluctuaciones, fundamentalmente porque noviembre constituyó el de los ingresos más elevados y marzo, el de menor. Esto se debe a que a partir de este momento se produce en La Vicaria una relativa pausa de las ventas, o sea, una baja turística hasta el comienzo de la etapa estival, donde se eleva nuevamente la comercialización.

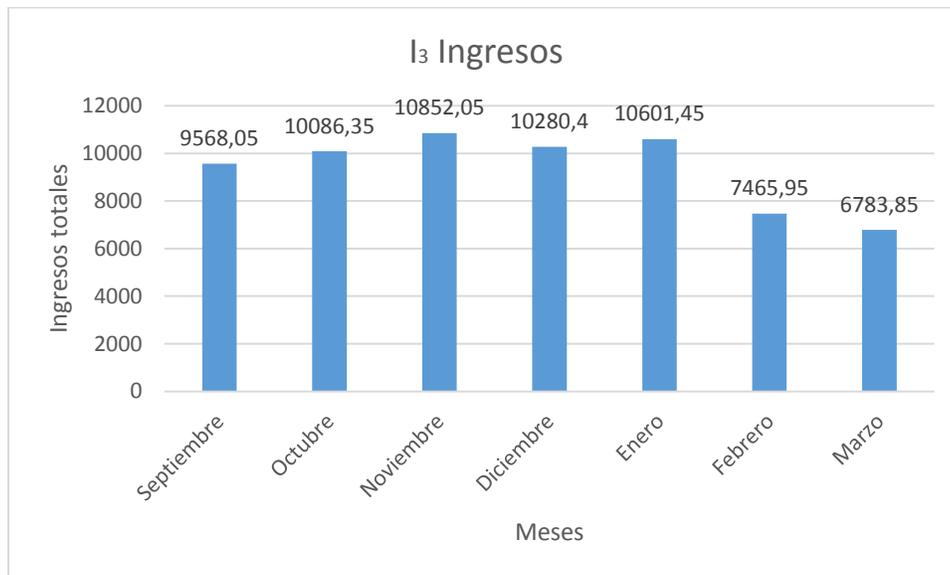


Figura 3.6. Ingresos totales alcanzados en cada mes del período.

Fuente: elaboración propia.

El precio de venta de los productos (I_{16}) se mantiene constante, por tanto, el número de ingresos aumentará o no, teniendo en cuenta el número de platos que se venda. La instalación posee precios relativamente bajos, en comparación con otras instalaciones que ofrecen servicios similares y, sobre todo, con respecto a Esquina Cuba y La Bodeguita del Medio, que son su competencia inmediata. Es por ello que constituye una instalación donde los clientes nacionales representan el mercado principal.

El índice de rentabilidad de los platos del restaurante (I_{20}) se mantuvo constante a lo largo del tiempo, pues los mismos tuvieron siempre el mismo precio y, además, los proveedores no variaron el costo al cual venden a la unidad, la materia prima para elaborar los platos. El valor de dicha rentabilidad fue elevado, pues es de aproximadamente un 67%, lo que significa que se invierte menos de la mitad para obtener utilidades para cada plato.

El coste de personal teórico (I_{21}) de La Vicaria es constante y suma un total de 5550.00 cup al mes, distribuido en dependencia a la plaza que ocupa cada uno de los trabajadores. Este es un gasto asumible, poco elevado, fundamentalmente porque el colectivo de trabajadores es de 18 empleados. La distribución empleada es la siguiente: \$480.00 para la administración, \$355.00 para los Jefes de Brigadas, \$295.00 para los dependientes de salón, \$300.00 se destina a los cocineros y \$275.00 a los auxiliares de limpieza y cocina.

El coste de personal real (I_{22}) coincide con el teórico. Esto se debe a que en Cuba no se aplican políticas laborales de compensaciones a los trabajadores, horas extras, entre otras categorías.

Según se muestra en la figura 3.7, el mes que tuvo el mayor número de cubiertos servidos por empleado (I_{26}) fue enero. Esto da una medida de la cantidad de trabajo físico realizado por los empleados, siendo mucho menor en el mes de marzo. Lo anterior se explica en la cantidad de visitantes de la estación en temporada de alza y baja turística, respectivamente.

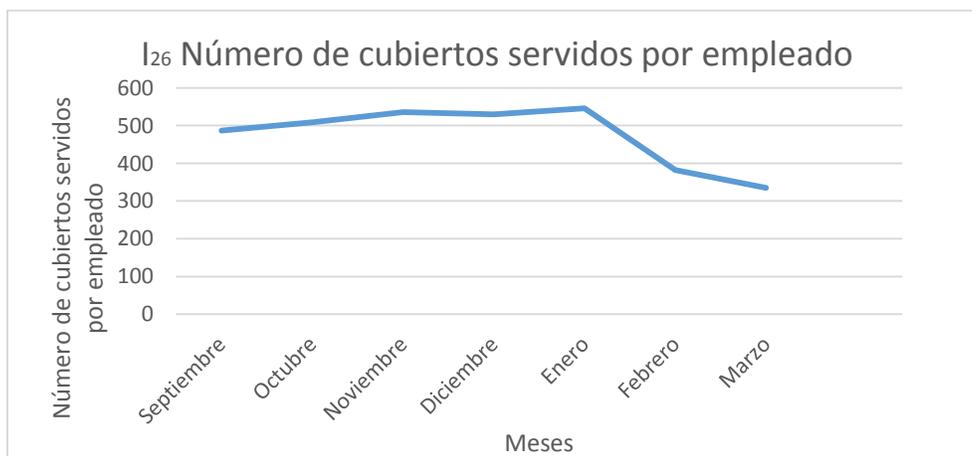


Figura 3.7. Número de cubiertos servido por empleados.

Fuente: elaboración propia.

La Dimensión Gestión se comportó relativamente estable en el transcurso del período de estudio. En el caso del índice de rentabilidad, el coste del personal teórico y el real se mantuvieron constantes, todos ellos con comportamientos favorables para la instalación. El número de ingresos se mantuvo elevado, con excepción de febrero y marzo, momento en que comenzaron a decrecer las ventas. Los cubiertos servidos por empleado guardaron relación con esta situación.

3.2.3 Comportamiento de la Dimensión 3: Comercialización

La tabla 3.4 muestra los resultados de los indicadores 9 y 19, ambos tributan a la Dimensión 3 Comercialización. Cada uno de los resultados obtenidos se encuentran a continuación, así como sus respectivos análisis.

Tabla 3.4 Resultados de los indicadores de la Dimensión 3.

Meses	I _{PD3}	
	I ₉	I ₁₉
Septiembre	13,7967746	0,18494963
Octubre	1,97660934	0,11600717
Noviembre	2,09163472	0,14415749
Diciembre	5,99162488	0,09347019
Enero	3,35456022	0,11181867
Febrero	2,79969272	0,0803777
Marzo	7,63321961	0,25444065

Fuente: elaboración propia.

La popularidad de los platos (I₉) presentó marcadas fluctuaciones en el período, siendo el mes de marzo el que obtuvo mayor popularidad entre sus platos, pues a pesar de que no reportó grandes volúmenes de venta, vendió repetidamente los mismos productos, tales como la Paella y el Filete de Pescado a la plancha, ambos con 35 unidades vendidas en el mes, por sólo citar algunos.

Como se puede apreciar en la figura 3.8, la comercialidad de los productos del restaurante (I₁₉) tuvo cierta variación, debido a que, durante el período la venta de cada plato con respecto al total de ventas por platos no se comportó en iguales proporciones. En el caso del mes de marzo, el índice es mayor, pues el número de ventas por platos está en proporción con el total de platos vendidos, a pesar de que ambos datos son menores que el resto del período.

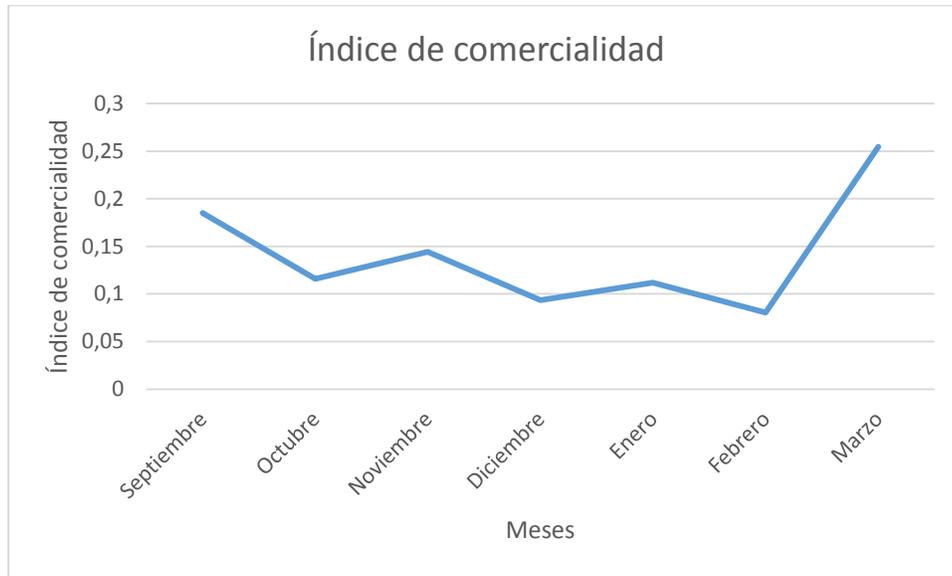


Figura 3.8. Índice de comercialidad promedio para cada uno de los meses.

Fuente: elaboración propia.

La Dimensión Comercialización evidenció fluctuaciones en el índice de popularidad de los platos vendidos en cada uno de los meses. Con respecto a la comercialidad también hubo cierta variación, sin embargo, no fue considerable.

Esta situación pudiera deberse a que en diferentes momentos del año el segmento de mercado que visita la instalación varía. Esto hace posible que un plato tenga una gran popularidad en un mes y que al siguiente no suceda lo mismo. Es por ello que es necesario adaptarse a las exigencias del mercado al que se dirige la oferta de cualquier instalación gastronómica.

3.2.4 Comportamiento de la Dimensión 4: Infraestructura

La tabla 3.5 muestra los resultados obtenidos a través del cálculo de los valores de los indicadores que conforman la Dimensión Infraestructura. Los mismos se muestran a siguiente, así como el análisis extraído de cada uno de ellos.

Tabla 3.5 Resultados de los indicadores de la Dimensión 4.

Meses	I _{PD4} : Índice parcial D ₄	
	I ₂₉	I ₂₈
Septiembre	0,845417	0,154583
Octubre	0,820035	0,179965
Noviembre	0,835347	0,164653

Diciembre	0,827743	0,172257
Enero	0,828889	0,171111
Febrero	0,856424	0,143576
Marzo	0,86375	0,13625

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la tasa de plazas perdidas (I_{29}) cabe destacar que se perdieron muchas plazas. Esto se debe, en lo fundamental, al mal aprovechamiento de las mesas y sillas, pues los funcionarios del Mintur que visitaron la instalación se dispersaron en el restaurante y, aunque parece estar lleno, solamente se encontró pocos comensales pagando en efectivo, que es lo que realmente aporta utilidades al plan de ventas de la instalación. Esta situación se puede apreciar en el gráfico 3.8.

La tasa de ocupación (I_{28}), como muestra la figura 3.9, guarda estrecha relación con el anterior, pues en una rotación de las mesas, los cálculos arrojan que ni siquiera la cuarta parte del restaurante se encuentra ocupada, sino que los clientes están ocupando muchas mesas del salón y da sensación de gran volumen de comensales, cuando en realidad las ventas no se corresponden y, por ende, las utilidades son mínimas.

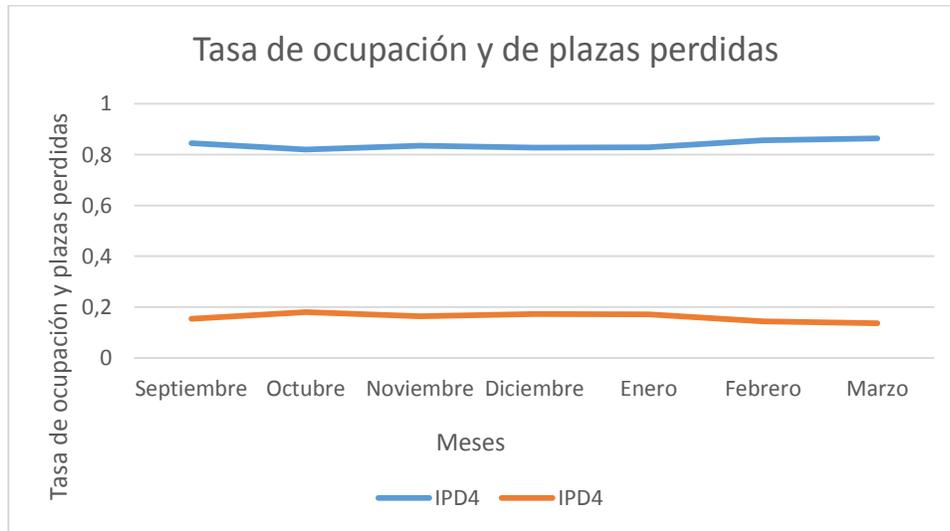


Figura 3.9. Tasa de ocupación y tasa de plazas perdidas para cada mes del período.

Fuente: elaboración propia.

La Dimensión Infraestructura demostró que la tasa de ocupación del restaurante es baja, pues se pierden demasiadas plazas que pudieran ser capaces de elevar el número de ventas.

Esto pudiera estar condicionado por las dietas Mintur (oferta que se realiza para los funcionarios de este organismo) que en los diferentes momentos del día concurren a la entidad y esto limita la capacidad de la instalación de ser ocupada, toda vez que las mesas, de acuerdo a las normas gastronómicas, no se compartan. Esta afectación a la ocupación explica el alto porcentaje de plazas perdidas.

3.3 Análisis de la gestión gastronómica de La Vicaria

El análisis de la gestión gastronómica de la entidad objeto de estudio se realizó sobre la base de los resultados del indicador sintético propuesto, a saber, el Índice de Gestión Gastronómica y el estado de mejora o no en que se encuentra cada mes con respecto al anterior.

Una vez obtenidos los valores de cada uno de los indicadores para cada uno de los meses del período de estudio, se normalizaron los mismos. Los indicadores homogenizados se muestran en la tabla 3.6.

Tabla 3.6. Resultados de la aplicación del instrumento homogenizado para la evaluación de la gestión gastronómica según cada indicador.

Meses	I _{PD1}					
	I ₁	I ₂	I ₅	I ₁₁	I ₁₀	I ₂₃
Octubre	-0,6996	0,7258	0,7227	0,7310	0,7300	0,7105
Noviembre	0,3513	1,0996	1,0424	0,8084	1,0574	1,1100
Diciembre	1,3292	0,1967	0,7066	0,0853	-0,0979	-1,0395
Enero	0,9268	0,6949	0,9978	0,8341	0,3735	-0,8325
Febrero	0,8999	-1,7811	0,8826	-1,8415	-1,7879	-0,4651
Marzo	-0,0541	-1,4489	-2,0191	-1,4497	-1,4172	1,3528

Fuente: elaboración propia.

Meses	I _{PD2}					
	I ₃	I ₁₆	I ₂₀	I ₂₁	I ₂₂	I ₂₆
Octubre	0,7258	0,7258				0,7227
Noviembre	1,0996	1,0996				1,0666
Diciembre	0,1967	0,1967				0,6768
Enero	0,6949	0,6949				1,0738
Febrero	-1,7811	-1,7811				-1,7913
Marzo	-1,4489	-1,4489				-1,5119

Fuente: elaboración propia³.

Meses	I _{PD3}	
	I ₉	I ₁₉
Octubre	-0,1772	-0,7039
Noviembre	-0,1101	-1,1065
Diciembre	0,4909	0,9169
Enero	0,0138	0,5256
Febrero	-0,0866	0,6638
Marzo	0,9717	2,5503

Fuente: elaboración propia.

Meses	I _{PD4}	
	I ₂₉	I ₂₈
Octubre	-0,6963	0,7608
Noviembre	0,1470	-0,0862
Diciembre	-0,3955	0,4542
Enero	-0,2643	0,3196
Febrero	1,5804	-1,4972
Marzo	1,5123	-1,4064

Fuente: elaboración propia.

A partir de estos resultados, se obtuvieron los indicadores parciales de cada una de las dimensiones, así como el índice de gestión gastronómica y el índice de mejora con respecto a igual período de tiempo del año anterior tal y como se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Índices parciales de las dimensiones, índices de gestión gastronómica e índices de mejora para el período de estudio.

Meses	VECTOR DE IMPORTANCIA				IGG	I _M
	0,3	0,4	0,2	0,1		
	I _{PD1}	I _{PD2}	I _{PD3}	I _{PD4}		
Octubre	0,4867	0,7248	-0,4405	0,0322	0,0878	-
Noviembre	0,9115	1,0886	-0,6083	0,0304	0,1476	68,15%
Diciembre	0,1967	0,3567	0,7039	0,0294	0,0864	-41,48%
Enero	0,4991	0,8212	0,2697	0,0276	0,1337	54,85%
Febrero	-0,6822	-1,7845	0,2886	0,0416	-0,2141	-260,13%
Marzo	-0,8394	-1,4699	1,7610	0,0529	-0,1206	-43,70%

Fuente: elaboración propia.

³ Los indicadores I₂₀, I₂₁, I₂₂ (Índice de rentabilidad, coste de personal teórico y coste de personal real, respectivamente) no se tuvieron en cuenta en el análisis de la dimensión D₂, toda vez que, al comportarse como valores constantes, debido a que en los salarios de la unidad no están contemplados las compensaciones ni horas extras, además la rentabilidad de los platos no varía al poseer el mismo costo y precio de venta, por lo tanto, no le aportan al análisis de la dimensión.

Para comprobar la validez de las dimensiones con respecto al índice sintético propuesto, se realizó la regresión simple de cada dimensión con respecto al Índice de Gestión Gastronómica (Frías Jiménez; González Arias, *et al.*, 2016; Moreno Villacís; Pinda Guanolema, *et al.*, 2017). De esta forma se pudo conocer en qué grado cada una de ellas explica la variabilidad de dicho índice (anexo 5). Los resultados muestran que cada dimensión es capaz de explicar relativa y moderadamente fuerte las variaciones del IGG, con lo cual se comprueba la su validez de criterio. Esto se puede apreciar en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Validez de criterio.

Dimensiones	Grado correlación	R ²	P-value	Significación
D ₁	Rel. Fuerte	88.54%	0.0051	95%
D ₂	Rel. Fuerte	97.65%	0.0002	95%
D ₃	Mod. Fuerte	28.86%	0.2717	95%
D ₄	Mod. Fuerte	68.19%	0.0429	95%

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, mediante la regresión múltiple, se comprobó el grado en que los constructos (dimensiones) explican la variable de interés (IGG), lo que demostró que dichas dimensiones de conjunto explican el 100% de las variaciones del Índice de Gestión Gastronómica. Los resultados del software Statgraphics se muestran en la figura 3.10

Una vez comprobada la validez de las dimensiones propuestas se analizó su comportamiento en el período objeto de análisis como refleja la figura 3.11.

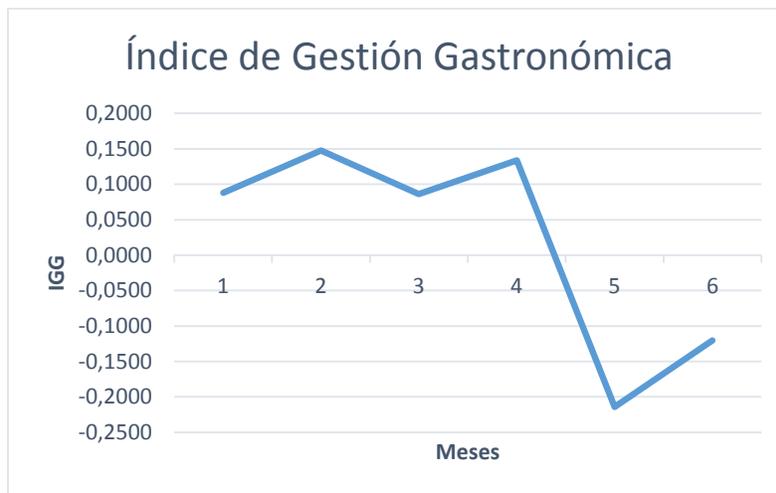


Figura 3.11 Valores del IGG para cada mes del período.

Fuente: elaboración propia.

Regresión Múltiple - IGG

Variable dependiente: IGG

Variables independientes:

D1

D2

D3

D4

		Error	Estadístico	
Parámetro	Estimación	Estándar	T	Valor-P
CONSTANTE	0,000109943	0,000208417	0,527513	0,6910
D1	0,0749732	0,0003617	207,28	0,0031
D2	0,0999876	0,000172041	581,186	0,0011
D3	0,049967	0,0000868541	575,298	0,0011
D4	0,0227814	0,00580597	3,92379	0,1589

Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	0,112786	4	0,0281966	8511701,19	0,0003
Residuo	3,31268E-9	1	3,31268E-9		
Total (Corr.)	0,112786	5			

R-cuadrada = 100,0 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 100,0 por ciento

Error estándar del est. = 0,0000575559

Error absoluto medio = 0,0000166424

Estadístico Durbin-Watson = 2,63316

Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0,323955

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre IGG y 4 variables independientes. La ecuación del modelo ajustado es

$$IGG = 0,000109943 + 0,0749732 * D1 + 0,0999876 * D2 + 0,049967 * D3 + 0,0227814 * D4$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 100,0% de la variabilidad en IGG.

Figura 3.10 Regresión múltiple para el Índice de Gestión Gastronómica

Fuente: elaboración propia a partir del software estadístico Statgraphics.

En la figura 3.11, se aprecia que el Índice de Gestión Gastronómica presentó bruscas fluctuaciones en su desempeño, fundamentalmente a partir de febrero, donde se observó un descenso. Esto significa que la gestión de este mes fue considerablemente menor a la de su precedente. Destaca en este sentido que (como se vio en el indicador de ingresos), a partir de marzo comienza la baja turística.

Se pudiera afirmar que uno de los indicadores cuyo comportamiento conlleva a una buena gestión es la venta. El hecho de que se venda muy bien no significa precisamente que se esté gestionando el restaurante en igual proporción, pero sí es cierto que es uno de los

elementos principales que contribuyen al éxito del mismo, a partir de la obtención de utilidades, pues mientras más se vende, más posibilidades existen de adquirir ganancias.

La figura 3.12 muestra cómo se han movido los valores del índice de mejora en el período. Se puede apreciar que en el mes de diciembre ocurre un retroceso en la gestión, con un descenso de la mejora hasta un -41.48%. Esto se debe a que el Índice de Gestión Gastronómica de diciembre fue menor al de noviembre, debido a que el I_{PD2} resultó ser menor sobre la base de los ingresos obtenidos en el mes con respecto al resto; situación que se repite para el mes de febrero, pero en este caso, los valores alcanzaron valores más alarmantes, hasta un -206.13%. Esto evidenció una ruptura en el proceso de mejora continua, fundamentalmente debido a los ingresos por concepto de venta obtenidos en febrero. A partir de marzo se apreció una relativa mejora en el proceso; debe reconocerse que el número de ingresos para este momento ascendió, pero siguió sin alcanzar los valores de los meses restantes.

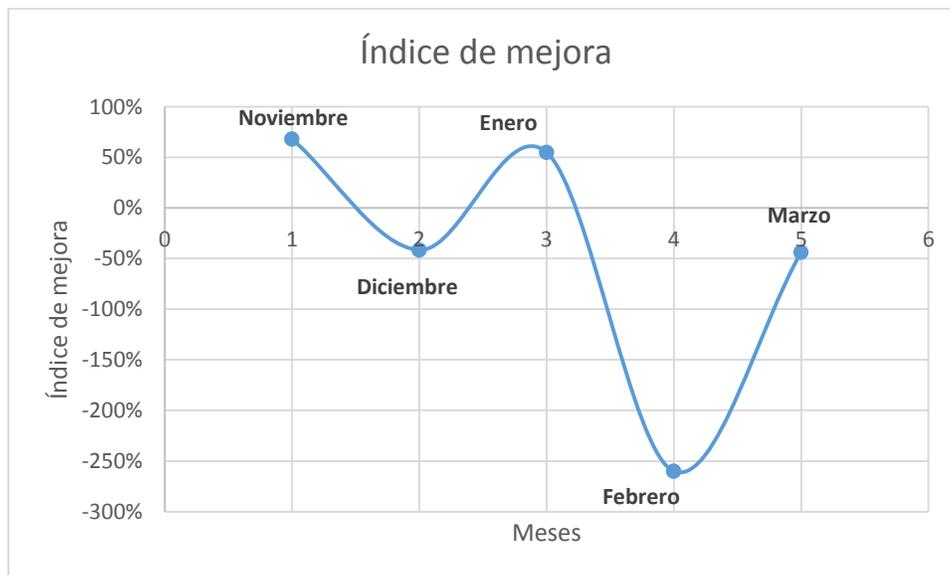


Figura 3.12 Índice de mejora de los meses estudiados.

Fuente: elaboración propia.

Las ventas totales del restaurante no se han comportado del mismo modo en igual período del presente año y el pasado. Las ventas alcanzadas en dichos períodos están reflejadas en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 Histórico de ventas del restaurante La Vicaria en los períodos septiembre- marzo de los años 2017-2018 y 2018-2019 respectivamente.

Meses	Años	Total de ventas
Septiembre	2017	23670.50
	2018	27585.37
Octubre	2017	27800.32
	2018	28924.71
Noviembre	2017	28184.41
	2018	31101.23
Diciembre	2017	30969.90
	2018	32658.20
Enero	2018	34921.71
	2019	40384.55
Febrero	2018	31077.90
	2019	32422.90
Marzo	2018	40474.47
	2019	39381.50

Fuente: elaboración propia.

La figura 3.13 muestra el comportamiento de las ventas en los meses del período de estudio con respecto al mismo momento, pero el año anterior. Evidencia que excepto en el mes de marzo, las cifras del período más reciente han sido mucho más satisfactorias que las alcanzadas en el período anterior. En la mayoría de los casos, estas diferencias no son muy significativas, sin embargo, el mes de enero posee un crecimiento considerable con respecto a los demás meses del mismo período.

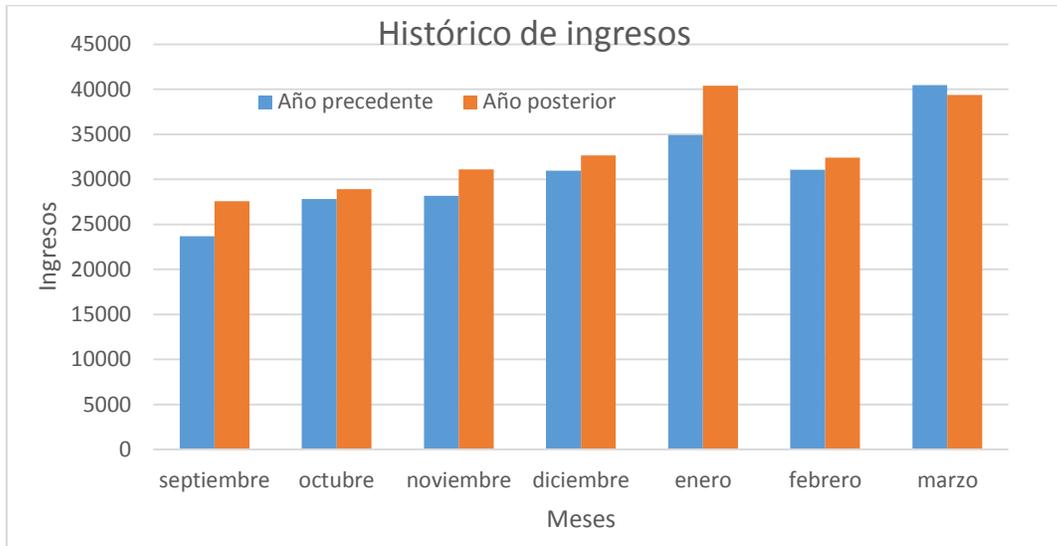
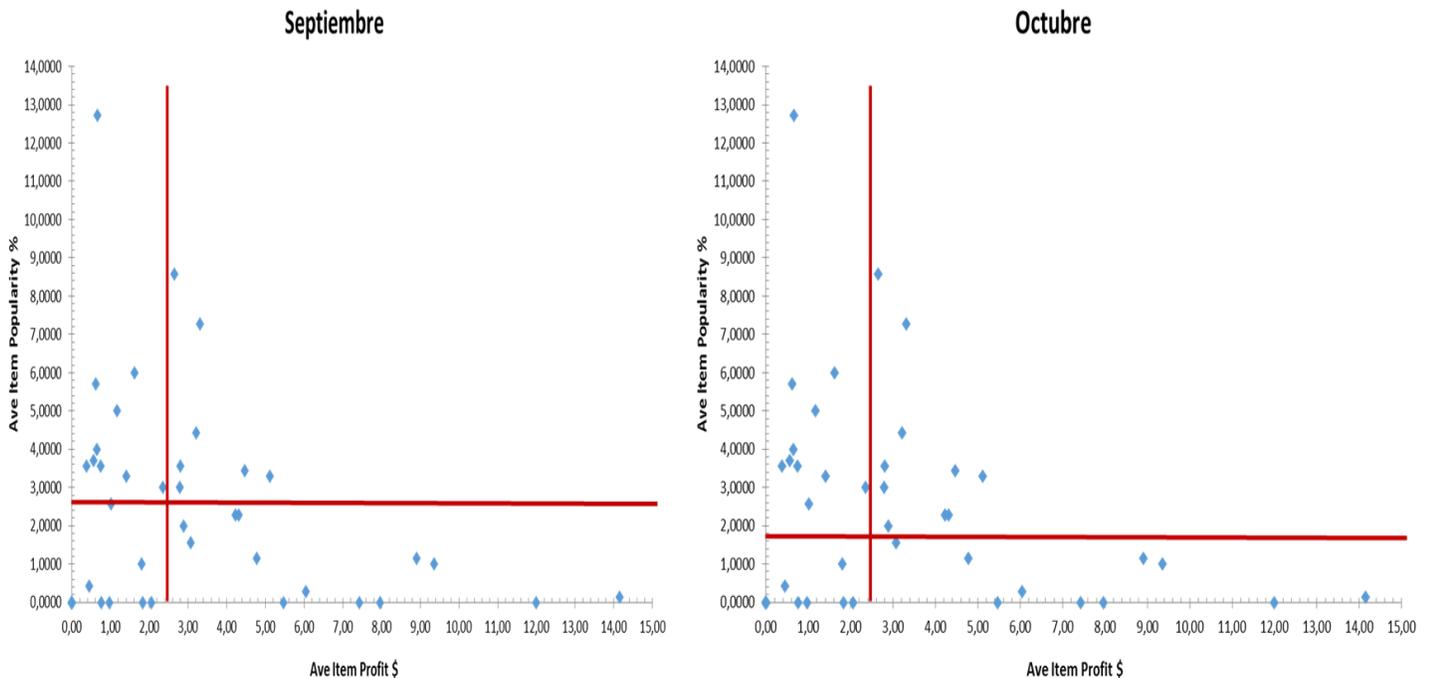


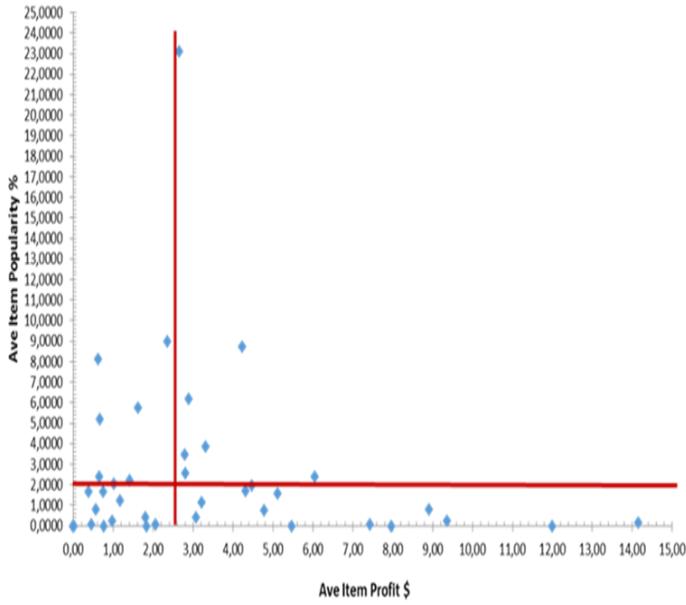
Figura 3.13. Histórico de ingresos del presente año y el anterior.

Fuente: elaboración propia.

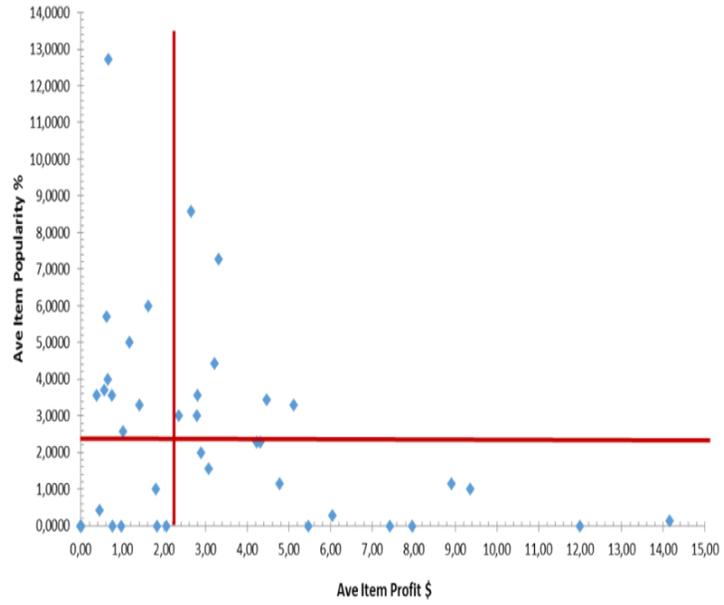
La Ingeniería de menú, y dentro de ella, la Matriz Restaurant Resources Group Consulting (RRGC) complementó el estudio realizado en el período. La figura 3.14 muestra los gráficos pertenecientes a cada mes, lo que permitió definir la categoría en que se encuentran los platos para cada uno de ellos.



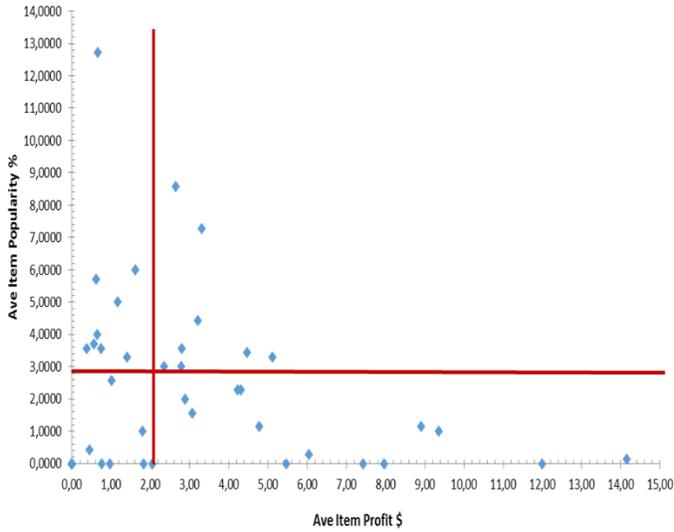
Noviembre



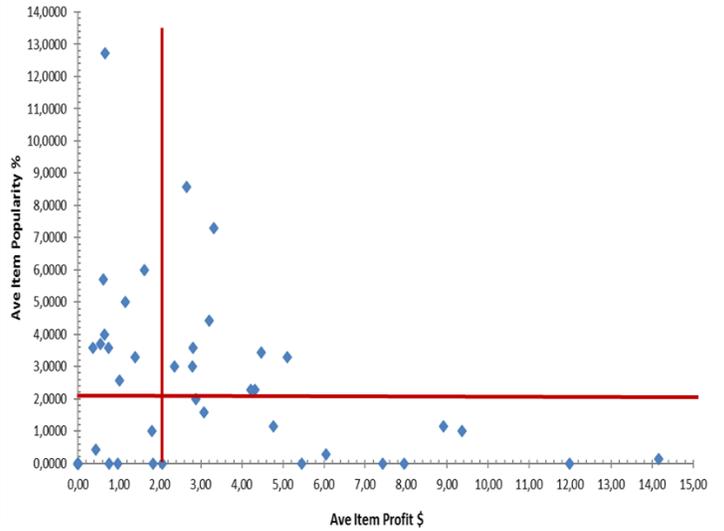
Diciembre



Enero



Febrero



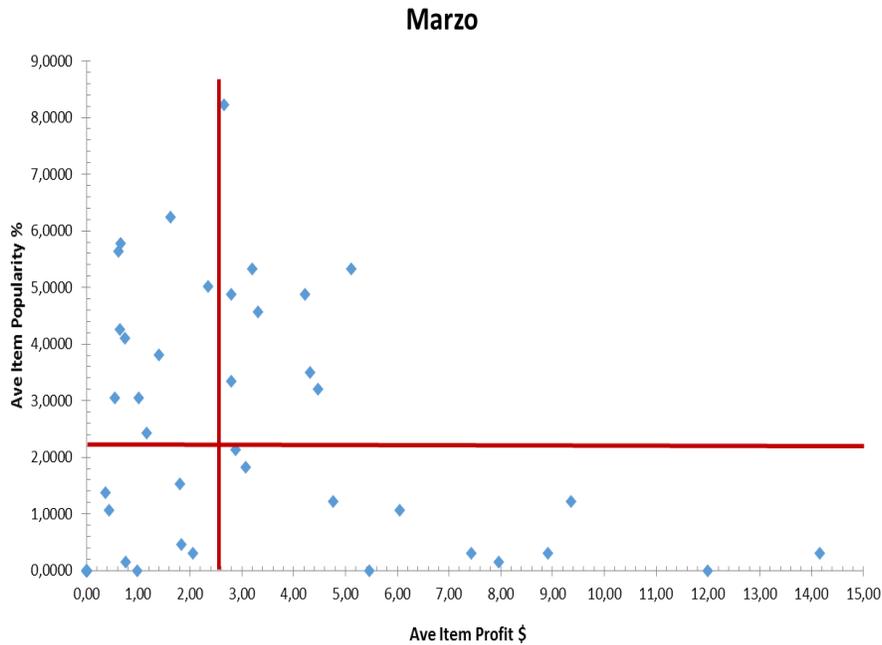


Figura 3.14 Matriz RRG C para cada mes del período.

Fuente: elaboración propia.

En los gráficos anteriores no se tuvo en cuenta el ¼ Pollo frito, pues tuvo grandes volúmenes de venta con respecto al resto y, por tanto, los gráficos serían muy dispersos. Se vendió como promedio 1445 unidades en cada mes, para un total de 10120 en todo el período de estudio.

La tabla 3.7 muestra la categoría de cada uno de los platos del menú, una vez que se realizó la Matriz RRG C, donde: S: Star: Estrella; W: Workhorse: Caballo de batalla; C: Challenge: Reto; D: Dog: Perro.

Tabla 3.7 Categoría de los platos en los meses estudiados.

Platos	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Coctel de camarones	W	W	W	W	W	W	W
Ensalada de pollo	W	W	W	W	W	W	W
Ensalada de vegetales	W	W	W	W	W	W	W
Caldo	D	D	D	W	W	W	W
Masitas de cerdo	D	D	D	W	W	W	W
Croquetas	D	D	D	D	D	D	D
Arroz moro	D	W	D	D	D	D	D
Arroz blanco	W	W	D	D	W	W	D

Arroz con vegetales	D	D	D	D	D	D	D
Vianda frita	W	W	D	W	W	W	W
Vianda hervida	D	D	D	D	D	D	D
Filete de pescado	S	S	C	S	S	S	S
Filete Canciller	C	S	C	S	S	S	S
Pescado Vicaria	C	C	C	C	C	C	C
Pescado entero	C	C	C	C	C	C	C
Mariscada	C	C	C	C	C	C	C
Mar y Tierra	C	C	C	C	C	C	C
Combinación perfecta	C	C	C	C	C	C	C
Paella	C	C	C	S	S	S	S
Camarón al ajillo	C	C	C	S	S	S	S
Cola de langosta	C	C	C	C	C	C	C
Menú infantil	C	C	C	C	C	C	C
Menú vegetariano	C	C	C	C	C	C	C
Bistec de cerdo	S	S	S	S	S	S	S
Masas de cerdo fritas	W	W	W	S	S	S	W
Uruguayo	S	S	S	S	S	S	S
Lonjas de cerdo	S	S	S	S	C	C	C
Ropa Vieja	S	S	S	S	S	S	S
Bistec de res	S	S	S	S	S	S	S
1/2 Pollo frito	D	D	S	C	C	S	S
Arroz con pollo Vicaria	S	S	S	C	S	C	C
Cordon Bleu	S	S	C	C	S	C	C
Torrejitas	C	C	D	W	W	W	W
Helado	D	D	W	W	W	W	W
Flan	W	W	W	W	W	W	W
Copa Lolita	W	W	D	D	D	D	D
Degustación Vicaria	D	D	D	D	D	D	D

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de comprender mejor los resultados, la tabla 3.8 muestra en esencia, el número de categorías que arrojó el análisis.

Tabla 3.8 Total de productos de cada categoría en los meses del período.

	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Star	8	9	7	10	10	10	9
Workhorse	8	9	6	9	11	10	10
Challenge	12	11	13	11	10	11	11
Dog	9	8	11	7	6	6	7

Fuente: elaboración propia.

Este comportamiento en el tiempo se muestra en la figura 3.15

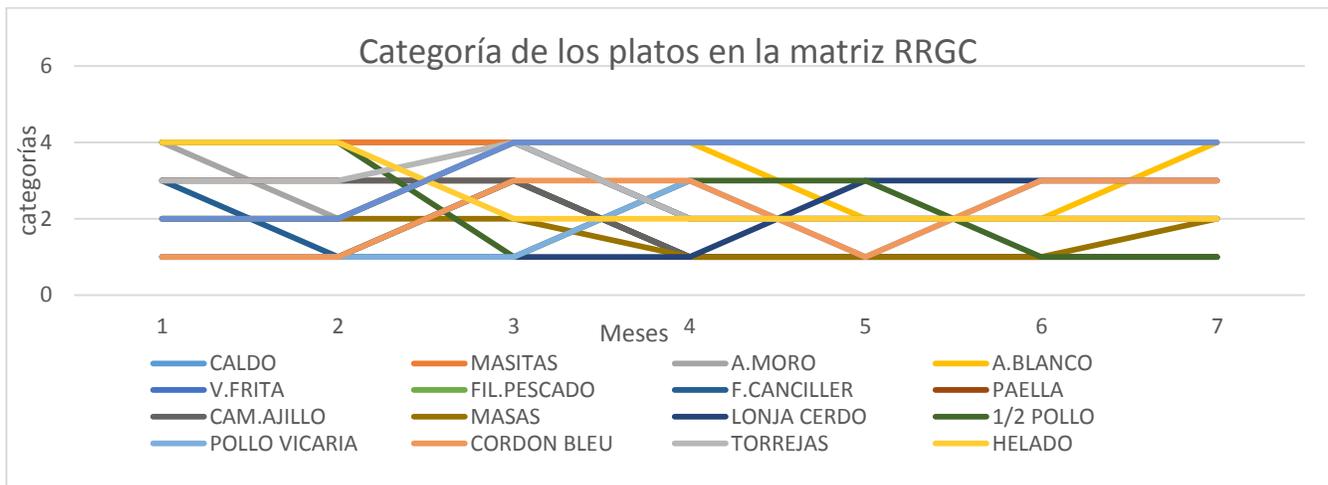


Figura 3.15. Categoría de los platos resultantes de la aplicación de la matriz RRG.

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los platos mantuvieron una categoría constante durante todo el período de estudio. Esto significa que son platos cuyas ventas se comportaron igual, ya sea con resultados favorables o no; en consecuencia, se explica el grado de aceptación que obtuvieron entre los comensales. Además, también hubo otras elaboraciones que salieron a la venta. Sin embargo, estas sí presentaron fluctuaciones, algunas de ellas para mejorar, como el Caldo, Masitas de cerdo, Paella, Camarones al ajillo, Filete de pescado, entre otras, que incluso llegaron a convertirse en productos *star* para los últimos tres meses del período analizado.

Otros platos como el Arroz con Pollo Vicaria, el Cordon Bleu y la Copa Lolita decrecieron en cuanto a su popularidad, ya que salieron a la venta en menor cuantía y, por ende, reportaron menores márgenes de contribución.

Una vez analizados los resultados que se obtuvieron, se hizo necesario tomar decisiones en contribución a la mejora de la situación detectada. Para ello se tuvo en cuenta la categoría de cada plato. Las acciones a llevar a cabo se encuentran plasmadas en el anexo 6.

En la tabla 3.9 se resume la aplicación de la herramienta 5W2H, donde se muestran las posibles acciones de mejora que puede llevar a cabo la administración de la entidad.

Tabla 3.9 Plan de mejoras a la gestión gastronómica.

Acción	Objetivo	Responsable	Plazo	Comprobación
Vender los platos más rentables	Aumentar las utilidades con el mínimo de materia prima	Dependientes	Continuo	Índice de margen de contribución
Ahorrar electricidad y agua	Disminuir los gastos de agua y electricidad	Jefes de brigada	Continuo	Lectura de los contadores de agua y electricidad
Dar propagandas a los platos que más ingresos generan	Elevar el gasto medio por cubierto	Jefes de Brigada	Continuo	Índice de comercialidad
Elaborar ofertas especiales para los meses de baja en la instalación	Aumentar los ingresos	Administración	Meses de baja turística	Índice de ingresos
Diseñar tables con los platos <i>challenge</i>	Elevar la comercialidad de los platos menos vendidos	Administración	Julio, Agosto	Índice de popularidad por platos
Agrupar por mesas la dieta Mintur que reciben servicio en la unidad	Disminuir la tasa de plazas perdidas	Jefes de Brigada	Continuo	Tasa de plazas perdidas.
Probar la elasticidad de la demanda para los productos <i>caballo de batalla</i>	Aumentar las utilidades por platos	Administración	Septiembre 2019	Índice de consumo

Fuente: elaboración propia.

Estas mejoras, así como los resultados que se obtuvieron, fueron comunicados a la administración del restaurante, toda vez que comprendiera en profundidad la causa de los problemas detectados y la razón de cada una de las mejoras propuestas. De esta manera, queda a criterio de la jefatura de la entidad y Palmares, seleccionar cuáles implementar en función de su factibilidad, tanto económica como operativa.

Conclusiones parciales

La implementación del instrumento metodológico para el diagnóstico de la gestión gastronómica arrojó como resultados fundamentales que el costo por peso es de

aproximadamente 40%, que es la inversión prevista para la elaboración de un plato. El gasto medio por turista es de \$ 3.95, lo cual lo hace una opción por excelencia para el mercado nacional. Los ingresos se mantuvieron altos todo el período de estudio, así como en comparación con igual momento del año anterior. Los índices de comercialidad presentaron fluctuaciones durante todos los meses, lo cual se debe a las diferencias del número de platos vendidos con respecto al total en cada mes. En el restaurante hubo una tasa de plazas elevada, debido a la dispersión de los clientes en el salón, fundamentalmente en el servicio brindado a los funcionarios del Mintur. La aplicación de la matriz RRGC arrojó que el plato más vendido es el $\frac{1}{4}$ Pollo frito. El plan de mejora elaborado debe ser comunicado a la administración de la entidad para su implementación, en la medida de lo posible.

Conclusiones

- 1- Los antecedentes teóricos evidenciaron que la carta menú constituye el instrumento fundamental para la gestión de restaurantes. Además, es preciso el seguimiento y control de todas las acciones que se llevan a cabo, donde los indicadores resultan muy útiles para la gestión del negocio, dado que proporcionan un panorama cuantitativo de la situación en que se encuentra y posibilitan establecer acciones de mejora.
- 2- El procedimiento metodológico agrupa 16 indicadores en las dimensiones: Económico-financiera, Gestión, Comercialización e Infraestructura; que resultan en cuatro índices parciales a partir de los cuales se obtiene el índice sintético de Gestión Gastronómica. Asimismo, se emplean un índice de mejora para el seguimiento del índice sintético. Además, se incluye la ingeniería de menú como elemento de análisis, dada la importancia de la carta menú en la oferta gastronómica.
- 3- Se estudiaron los 38 platos del restaurante La Vicaria para el período comprendido entre septiembre del 2018 y marzo del 2019, donde los indicadores más afectados fueron la tasa de plazas perdidas, tasa de ocupación, ingreso medio por cubierto.
- 4- Se comprobó que las dimensiones propuestas guardan una relación entre moderada y relativamente fuerte con la variabilidad del indicador sintético. En este sentido, la dimensión Infraestructura mostró las mayores deficiencias.
- 5- El Índice de Gestión Gastronómica mostró un comportamiento positivo de octubre a enero en coincidencia con el período de alza turística; sin embargo, en diciembre se evidenció un descenso en la gestión a partir del índice de mejora, el cual se recupera en enero y cae drásticamente en febrero y marzo.
- 6- La aplicación de la ingeniería de menú de conjunto con los indicadores seleccionados propició la formulación de siete acciones de mejora que responden a las deficiencias detectadas en la gestión de la instalación y el comportamiento de los platos.

Recomendaciones

- 1- Comunicar a la dirección de Palmares el proceder metodológico empleado, a fin de la aplicación del Índice de Gestión Gastronómica en el resto de las instalaciones pertenecientes al Grupo Extrahotelero.
- 2- Mantener una aplicación sistemática del Índice de Gestión Gastronómica, con el objetivo de incorporar o retirar indicadores con el fin de aportarle una mayor efectividad al mismo.
- 3- Llevar a cabo las acciones de mejora propuestas, en la entidad objeto de estudio.

Bibliografía

- Acebrón Maniaza, F. 2016. *Estudio de la satisfacción de los pacientes hospitalarios con los servicios de alimentación en el DF. [diploma]*, en opción al título de Licenciado en Administración de Servicios de Salud. Facultad de Administración. Universidad Autónoma de México. México.
- Actis di Pasquale, E. 2015. *La elaboración de índices sintéticos de bienestar social. Validación teórica y empírica del método de agregación/ponderación*. La Plata, Argentina, Universidad Nacional de Mar del Plata. 12 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: el trabajo en su laberinto. Viejos y nuevos desafíos. 26 pp. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2254/1/actis.2015.pdf>.
- Avendaño Panameño, D. L. G.; Paniagua Ascencio, J. J. y Rivera Molina, H. A. 2013. *Modelo de Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria basado en ISO 22000:2005 para las PYMES del rubro de restaurantes de El Salvador. [Diploma]*, en opción al título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Escuela de Ingeniería Industrial. Universidad de El Salvador. El Salvador.
- Ávila González, C. 2014. *Análisis competitivo del restaurante La Vicaria a partir de su cadena de valor. [diploma]*, en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Ávila Hernández, A. C. 2010. *Gestión de la restauración. Texto docente. [Maestría]*, en opción al Máster en Gestión turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Basterrechea Fuentes, L. M. 2014. *Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "La Campana" a partir de la ingeniería de menú. [Diploma]*, en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Caballero González, R. J. 2012. *Mejora de la oferta gastronómica del restaurante "Mallorca" mediante el análisis de la carta menú. [Diploma]*, en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.
- Cabrera Estopiñán, L. 2013. *Mejora de la oferta gastronómica especializada del hotel "Be Live Turquesa". [Diploma]*, en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Cedillo Palacios, C. A. 2018. *Elaboración de una guía de gestión operativa para una muestra de cinco restaurantes del centro histórico de Cuenca. [diploma]*, en opción al título de Licenciado en Gastronomía y Servicio de Alimentos y Bebidas. Facultad de la Hospitalidad. Carrera de Gastronomía. Universidad del Ecuador. Ecuador.
- Cooper, K.; Floody, Q. y Mc Neill, R. 2002. Food stablishment and costumer's consumption. *Food and Nutritional Science*. 68 (1). 12-25 pp. ISSN: 978-9-637-2-5. www.fnsjournal.com.
- Coquillat Rucarta, D. 2017. *Evaluación de la gestión comercial de establecimientos charcuteros en Río Sol. [maestría]*, en opción al al título de Máster en Negocios. Facultad de Negocios. Universidad Pública del Sur. Argentina.
- Corona, L. 2002. Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*. 7 (20). 55-65 pp.
- Dittmer, J. 2002. *Evaluation of incidences in costumer satisfaction related to comunication failures. [maestría]*, en opción al master degree in Administration. Bussines Adminitration. Newar University. Newar, EE.UU.
- DRAE. 2005. *Larousse Gastronomique en Español*. Madrid, España. Real Academia de la Lengua Española. ISBN: 45-762-998-5-1. 1038 pp.
- Espinosa Manfugás, J. M.; Bilbao Reboredo, J.; Marrero Morales, M.; Méndez Rodríguez Arencibia, J. L. y González Peláez, F. F. 2010. *Gestión de la restauración*. La Habana, Cuba. Editorial "Félix Varela". ISBN: 978-959-07-1282-1. 215 pp.
- Fernández Montes, E. y Rubiel Díaz, M. 2017. *Cocinando a lo cubano*. Editorial de la Mujer. ISBN: 978-959-7241-18-8. 383 pp.

- Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M.; González, Á. y Corzo, Y. 2008. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Editorial universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. pp. 236 pp.
- Frías Jiménez, R. A.; González Arias, M.; González Laucirica, Á. M. y Santa Cruz Rodríguez, D. 2016. *Gestión de la Calidad en empresas de servicios*. Ecuador. Universidad Espíritu Santo-Ecuador. ISBN: 978-9978-25-090-7. 261 pp.
- Gallegos, R. 2008. *Restaurantes, hostales y establecimientos de comida*. Colombia. Antaneo RA. ISBN: 989-7-211-0-5. 201 pp.
- García, F.; García, P. y Gil, V. 2011. *El patrimonio gastronómico del Perú*. en opción al al título de Hostelería, proyecto investigativo de aceptación. Facultad de Hostelería. Universidad Nacional del Perú. Perú.
- García Pulido, Y. A. 2018. *Contribución a la gestión de la inocuidad de los alimentos en servicios gastronómicos*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- . 2012. *La carta menú*. Matanzas, Cuba, Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. presentación. 6 pp.
- García Pulido, Y. A.; Medina León, A. A.; Jaquinet Espinosa, R. M. y Frías Jiménez, R. A. 2017. Aplicación del diccionario de actividades al proceso de gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos/Activities dictionary application to innocuousness management processes in gastronomic services. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. vol. 11 (3). septiembre-diciembre 2017, 387-412 pp. ISSN: 182-6125. DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1296>. <https://www.rbtur.org.br/rbtur/issue/view/66>.
- Gomes, M.; De Azevedo Barbosa, J. y Gomes de Souza, F. M. 2013. Considerações finais pra gestão de alimentos de consumo. *Cadernos de turismo*. 12 (2). 75-84 pp. ISSN: 872-4-626-3-1. DOI: <http://doi.10.1.62.2.jfind.ct>.
- Gómez-Limón Rodríguez, J. A. y Arriaza Balmón, M. 2011. *Evaluación de la sostenibilidad de las explotaciones de olivares en Andalucía*. Andalucía, España. Analistas Económicos de Andalucía. ISBN: 978-84-92443-16-1. 289 pp.
- Gómez Fariñas, S. M. 2017. *La fonda y sus comidas*. Editorial Oriente. ISBN: 978-959-11-1084-8. 144 pp.
- Hansen, H.; Jensen, P. y Gustafsson, W. 2005. Food, restaurants and costumers. *Modern cuissene*. (34). 34-48 pp. ISSN: 9-472-0-2-553. www.journapage.com/users#38/document35j3d.
- Hernández Nariño, A. 2010. *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Hoyer, W. y Macinnis, D. 2013. *Food and beverages bussines administration*. Ohio, EE.UU. Candance Whistek. ISBN: 492-3-0-222-03. 392 pp.
- IESE. 2014. *IESE Cities in Motion: Índice 2014. Metodología y modelización*. Navarra, España, Business School-Universidad de Navarra y Center for Globalization and Strategy. 40 pp. Disponible en: www.iese.edu.
- Infoconsultoría-yanhaas. 2017. *Gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de La Guajira como producto para potenciar turismo. Informe final de estudio*. [en línea]. Disponible en: www.consultoresonline.com/gastronomiareport/91america. [Consulta: enero, 2019]
- ISO:9001. 2015. *Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos*. International Standard Organization. Suiza. 29 pp. DOI: ICS03.120.10. Disponible en: www.iso.org
- Jaquinet Espinosa, R. M. 2016. *Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Jara, M.; Guerrero, J.; Jiménez, J.; Hernández, E. y Rubio, J. 2014. Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad La Candelaria. *Intersección*. 1 (1). 15-23 pp.

- Jiménez Vaca, D. K. 2017. *Gestión por procesos para el restaurante Mama Miche*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Técnica Equinoccial del Ecuador. Ecuador.
- Lane, F. y Dupre, W. 1996. *Food stablishment administration*, Review report for Bussines consulting. pp. www.gestionderestaurante.com/achievement92/document31-3.
- Lima León, A. 2014. *Análisis de la mejora en el proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Blau Varadero*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Martini, A. 2013. *Ingeniería de menú: Herramienta para aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico*. 2da edición. Buenos Aires, Argentina. Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República de Argentina (FEHGRA). ISBN 978-987-23139-8-2. pp.
- Medina León, A. A.; Piloto Fleitas, N.; Nogueira Rivera, D.; Hernández Nariño, A.; Cuétara Sánchez, L. M. y Ricardo Alonso, A. 2014. Consideraciones y fundamentación teórica sobre la utilidad de los índices integrales para el control de la gestión en las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*. vol. XXXV (1). enero-abril, 94-104 pp. ISSN: 1815-5936. www.rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/.
- Molinos Senante, M.; Gómez, T.; Caballero, R. y Sala Garrido, R. 2017. Assessing the quality of service to customers provided by water utilities: A synthetic index approach. *Ecological Indicators*. vol. 78 214-220 pp. ISSN: 1470-160X. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.03.016>. www.sciencedirect.com.
- Moraleda, A. 2004. La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*. 1 128-136 pp.
- Moreno Villacís, M. D.; Pinda Guanolesma, B.; Salas Álvarez, W.; Almeda Barrios, Y. y Ramírez Hernández, K. 2017. *Herramientas estadísticas para la administración*. Universidad de UNIANDES, Ecuador. Editorial Jurídica del Ecuador. ISBN: 978-9942-974-52-5. pp.
- Morfín, M. 2001. *Administración de comedor y bar*. D.F., México. Editorial Trillas. pp.
- NC 126:2001. 2001. *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba. 25 pp. www.cubaindustria.cu
- Paez, D. y Fillion, Y. 2017. Generation and validation of synthetic WDS case studies using graph theory and reliability indexes. *Procedia Engineering*. vol. 186. 143-151 pp. ISSN: 1877-7058 DOI: 10.1016/j.proeng.2017.03.220. www.sciencedirect.com.
- Parada Pérez, O. 2010. *Procedimiento para el análisis del cumplimiento de los estándares de calidad de la oferta del restaurante buffet La Casona del Hotel Meliá Santiago de Cuba*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
- Parra Ferié, C.; Negrín Sosa, E. y Gómez Figueroa, O. 2009. *Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión*. Ciudad de La Habana, Cuba. Editorial Universitaria. ISBN: 978-959-16-1023-2. 150 pp.
- Parra, J. 2014. Historia de la gastronomía. *Le Cordon Bleu*. vol. 24 (especial issue). 12-37 pp. ISSN: 978-4-56-79-1. www.cordonbleu.com/journalsearch/.
- Parsa, H. G.; Self, J. T.; Njite, D. y King, T. 2010. *Why restarants fails?* Mac Grove Editorial. ISBN: 1-8467-958-4. 317 pp.
- PCC. 2016. *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana, Cuba, Partido Comunista de Cuba. VII Congreso del Partido, abril de 2016. 56 pp.
- Pino Acosta, L. 2017. *Mejora de los servicios gastronómicos extrahoteleros en el destino turístico de Varadero*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Quito Turismo. 2014. *Quiénes somos*. [en línea]. Disponible en: www.quito-turismo.gob.ec. [Consulta: 20 de abril de 2018]
- Real Garlobo, E.; Salas Álvarez, W. T.; Freire Muñoz, D. A.; García Pulido, Y. A. y Medina León, A. A. 2018. *El punto de equilibrio y la ingeniería de menú en los servicios gastronómicos*. 1ra Edición. Quito, Ecuador. UNIANDES. Editorial Jurídica del Ecuador. ISBN 978-9942-974-54-9. 186 pp.

- Rodríguez Sánchez, Y. 2016. *Contribución a la planificación de la capacidad de Atención Primaria de Salud y su incidencia en el nivel de servicio al paciente*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- s.a. 2012. *Gestión cuantitativa de restaurantes*. [en línea]. Gestión de Restaurantes.com. Disponible en: www.restaurantmanagement.com. [Consulta: 23 de enero de 2019]
- Sala, J. 2008. *La carta del restaurante. Herramienta de venta*. [en línea]. Disponible en: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=265. [Consulta: febrero, 2019]
- Salazar Duque, D. y Burbano Argoti, C. 2017. Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista de la Facultad de Hospitalidad y Servicios*. 13 (1). 2-14 pp.
- Siedlecki, R. y Papla, D. 2016. Conditional correlation coefficient as a tool for analysis of contagion in financial markets and real economy indexes based on the synthetic ratio. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. vol. 220. 452-461 pp. ISSN: 1877-0428. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.05.520. www.sciencedirect.com.
- Somarriba Arechavala, N. 2008. *Aproximación a la medición de la calidad de vida social e individual en la europa comunitaria*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Valladolid. Valladolid, España.
- Steele Hernández, L. 2013. *Propuesta de rediseño de la carta menú del restaurante Mesón del Quijote mediante la aplicación de la matriz BCG*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Taquechel Cotilla, J. 2018. *Propuesta de Metodología de Gestión del Revenue Management para el restaurante Esquina Cuba*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Empresariales. Matanzas, Cuba.
- Torruco Álvarez, F. y Ramírez Fernández, M. 1987. *Vamos a cenar*. Colombia. Cedro Portal. ISBN: 978-99-501-2-196 pp.
- Vaarnd, H. 2012. *The menu types. How to making better*. EE.UU. Mc Grove Edition. ISBN: 959-78-3-45-02. pp.
- Vega Falcón, V. 2007. *Herramientas gerenciales para la toma de decisiones*. Matanzas, Cuba. Centro de Estudios de Turismo. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". 300 pp.
- Villar Ledo, L. y Ledo Ferrer, M. C. 2016. Aplicación de herramientas estadísticas para el análisis de indicadores. *Revista Ingeniería Industrial*. vol. XXXVII (2). mayo-agosto, 138-150 pp. ISSN: 1815-5936. www.rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/820.
- Yuquilima Piedra, J. S. 2016. *Análisis de la oferta y demanda gastronómica del parque recreacional samanes para el diseño de un resturante temático orgánico*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo y Hotelería. Facultad de Comunicación Social. Escuela de Turismo y Hotelería. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Ecuador.

Anexos

Anexo 1. Aplicación del método de selección de expertos

Expertos a evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conocimiento	8	7	9	10	10	7	10	8	10	7	6	10
Competitividad	8	6	9	10	7	6	8	9	9	9	5	9
Disposición	10	8	10	10	10	5	8	7	9	6	7	9
Creatividad	10	7	9	10	7	5	5	7	10	10	6	10
Profesionalidad	10	6	9	9	7	6	8	6	10	9	8	8
Capacidad de análisis	10	6	9	10	6	8	8	6	10	9	5	9
Experiencia	8	6	10	10	6	6	5	5	9	9	6	9
Intuición	10	6	9	10	8	8	7	8	9	10	7	9
Nivel de actualización	8	5	10	9	8	8	7	9	8	9	7	10
Espíritu colectivista	10	8	10	10	9	10	8	5	10	10	4	9
Coefficiente de conocimiento (Kc)	0,8922	0,6298	0,9344	0,976	0,766	0,6705	0,7446	0,71	0,9407	0,8648	0,6217	0,9295
Autoevaluación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudios teóricos realizados	A	A	A	A	M	A	A	A	A	M	A	A
Experiencia obtenida	A	A	A	A	A	M	M	A	A	A	A	A
Conocimientos de trabajos en el país	A	A	A	A	M	M	M	M	A	A	M	M
Conocimientos de trabajo en el extranjero	A	M	A	B	B	B	B	B	A	M	M	B
Consultas bibliográficas	A	A	A	A	M	M	M	M	A	A	A	A
Cursos de actualización	A	M	A	A	M	A	M	M	M	A	A	A
Coefficiente de autovaloración (Ka)	1	0,94	1	0,96	0,8	0,88	0,84	0,86	0,96	0,92	0,94	0,92
Coefficiente de experticidad (K)	0,9461	0,7849	0,9672	0,968	0,78	0,7753	0,792	0,785	0,95	0,8924	0,7809	0,9248

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Aplicación del método de consenso

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
I1	1	1	0	1	1	1
I2	1	1	1	0	1	1
I3	1	1	1	1	1	1
I4	1	0	0	1	1	1
I5	1	1	1	1	1	1
I6	0	0	1	0	0	1
I7	0	1	1	1	0	0
I8	0	1	1	0	1	1
I9	1	1	1	1	1	1
I10	1	0	0	0	1	0
I11	1	1	1	1	0	1
I12	1	1	0	0	1	0
I13	1	1	1	0	1	0
I14	1	0	1	0	1	1
I15	1	0	0	1	0	0
I16	1	1	1	1	1	1
I17	1	1	1	1	0	0
I18	0	0	1	0	1	0
I19	0	1	1	1	1	1
I20	1	0	1	1	1	1
I21	1	1	1	1	1	1
I22	1	1	0	1	1	1
I23	0	1	1	0	0	1
I24	1	1	0	1	0	1
I25	0	1	1	0	1	1
I26	1	0	0	1	1	1
I27	1	1	1	0	1	0
I28	1	0	1	1	0	0
I29	1	1	1	1	1	1
I30	1	0	1	1	1	0

Fuente: elaboración propia.

Leyenda:

0: No

1: Sí

Anexo 3. Prueba de la consistencia interna de los juicios emitidos

ANOVA Table

Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Between groups	0,4	5	0,08	0,37	0,8672
Within groups	37,4	174	0,214943		
Total (Corr.)	37,8	179			

The StatAdvisor

The ANOVA table decomposes the variance of the data into two components: a between group component and a within-group component. The F-ratio, which in this case equals 0,372193, is a ratio of the between-group estimate to the within-group estimate. Since the P-value of the F-test is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference between the means of the 6 variables at the 95,0% confidence level.

Kruskall-Wallis Test

	Sample Size	Average Rank
Col_1	30	96,5
Col_2	30	87,5
Col_3	30	93,5
Col_4	30	84,5
Col_5	30	93,5
Col_6	30	87,5

Test statistic = 1,89418 P-Value = 0,863585

The StatAdvisor

The Kruskal-Wallis test tests the null hypothesis that the medians within each of the 6 columns is the same. The data from all the columns is first combined and ranked from smallest to largest. The average rank is then computed for the data in each column. Since the P-value is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference amongst the medians at the 95,0% confidence level.

Fuente : elaboración propia a partir del Statgraphics.

Anexo 4. Resultados de la aplicación del instrumento. Obtención de los indicadores para cada dimensión.

Nombre de los platos	C unitario	P venta	Sem 1-6	Sem 7-12	Sem 13-18	Sem 19-24	Sem 25-30	total platos vendidos	ingresos totales por plato	costo total por plato
Coctel de camarones	0,879	2,5	10	10	9	10	16	55	137,5	48,345
Ensalada de pollo	0,341	1	23	8	12	4	21	68	68	23,188
Ensalada de vegetales	0,357	1	5	1	3	12	10	31	31	11,067
Caldo	0,258	1	4	5	3	3	0	15	15	3,87
Masita de cerdo	0,936	1,95	5	4	3	4	4	20	39	18,72
Croquetas	0,525	1,5	2	0	0	3	1	6	9	3,15
Arroz blanco	0,057	0,5	0	4	0	1	0	5	2,5	0,285
Arroz moro	0,13	0,5	25	7	7	5	6	50	25	6,5
Arroz con vegetales	1,165	3	1	0	1	0	0	2	6	2,33
Vianda frita	0,341	1,5	11	4	13	10	10	48	72	16,368
Vianda hervida	0,237	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Filete de pescado	2,294	5,5	12	0	11	6	5	34	187	77,996
Filete Canciller	3,032	7,5	3	6	1	3	5	18	135	54,576
Pescado Vicaria	3,069	10,5	2	0	0	0	0	2	21	6,138
Pescado entero al plato	2,637	12	1	0	0	0	0	1	12	2,637
Mariscada	5,01	17	0	0	0	0	1	1	17	5,01
Mar y tierra	4,044	12	0	0	0	0	0	0	0	0
Combinación perfecta	7,842	22	0	0	0	0	0	0	0	0
Paella	2,739	7,85	4	2	5	2	2	15	117,75	41,085
Camarones al ajillo	2,184	6,5	2	6	3	2	3	16	104	34,944
Cola de langosta grillé	6,046	14,95	0	0	0	0	0	0	0	0
Menú infantil	0,927	4	0	2	3	4	4	13	52	12,051

Menú vegetariano	1,538	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Bistec de cerdo grillé	1,348	4	22	21	18	17	25	103	412	138,844
Masas de cerdo fritas	1,648	4	11	8	11	19	9	58	232	95,584
Uruguayo	2,193	5,5	11	3	3	12	6	35	183	76,755
Lonjas de cerdo	1,801	7,85	0	5	3	11	4	23	180,55	41,423
Ropa vieja	1,211	4	23	20	36	16	8	103	412	124,733
Bistec de res grillé	1,949	4,75	4	1	5	18	11	39	185,25	76,011
¼ Pollo frito	1,807	4	361	328	227	287	222	1425	5700	2574,975
½ Pollo frito	2,278	6,5	15	17	17	21	21	91	591,5	207,298
Arroz con pollo vicaria	2,119	5	39	19	0	1	14	73	365	154,687
Cordon Bleu	2,231	7	5	0	1	1	7	14	98	31,234
Torreas	0,446	1	17	1	0	1	1	20	20	8,92
Helado	0,382	1	22	17	8	21	6	74	74	28,268
Flan	0,35	1,75	9	4	5	3	3	24	42	8,4
Copa lolita	0,699	2,5	2	2	0	0	1	5	12,5	3,495
Degustación Vicaria	0,94	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Funcionarios del MINTUR								2487	9558,55	3938,887
1/8 Pollo frito	2.031	3	109	105	127	49	60	450		
¼ pollo frito	2,983	3	9	106	132	292	369	90		
Bistec de cerdo	2,44	3	93	74	100	65	91	423		
1/8 Vicaria	2.59	3	253	159	146	17	3	578		
¼ Vicaria	3,211	3	18	59	6	27	20	130		
Ensalada de pollo	0.171	0	480	461	445	291	553	223		
Helado	0.191	0	480	461	445	291	553	2230		

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Regresión simple de cada dimensión con respecto al Índice de Gestión Gastronómica

REGRESIÓN SIMPLE. GRADO EN QUE CADA DIMENSIÓN EXPLICA LA VARIABILIDAD EN LA VARIABLE DE INTERÉS. VALIDEZ DE CRITERIO.

D1 vs IGG

Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	0,0998716	1	0,0998716	30,93	0,0051
Residuo	0,0129147	4	0,00322868		
Total (Corr.)	0,112786	5			

Coefficiente de Correlación = 0,941007

R-cuadrada = 88,5494 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 85,6867 por ciento

Error estándar del est. = 0,0568215

Error absoluto medio = 0,0418365

Estadístico Durbin-Watson = 2,74597 (P=0,8003)

Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0,46394

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre IGG y D1. La ecuación del modelo ajustado es

$$IGG = 0,000953568 + 0,201046 * D1$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre IGG y D1 con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 88,5494% de la variabilidad en IGG. El coeficiente de correlación es igual a 0,941007, indicando una relación relativamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0,0568215. Este valor puede usarse para construir límites de predicción para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Pronósticos del menú de texto.

El error absoluto medio (MAE) de 0,0418365 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

D2 vs IGG

Coefficientes

	Mínimos Cuadrados	Estándar	Estadístico	
Parámetro	Estimado	Error	T	Valor-P
Intercepto	0,0253288	0,0105154	2,40874	0,0737
Pendiente	0,118483	0,00918905	12,8939	0,0002

Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	0,110136	1	0,110136	166,25	0,0002
Residuo	0,00264985	4	0,000662463		
Total (Corr.)	0,112786	5			

Coefficiente de Correlación = 0,988183

R-cuadrada = 97,6506 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 97,0632 por ciento

Error estándar del est. = 0,0257384
 Error absoluto medio = 0,0193702
 Estadístico Durbin-Watson = 2,14255 (P=0,4135)
 Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0,325001

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre IGG y D2. La ecuación del modelo ajustado es

$$IGG = 0,0253288 + 0,118483 * D2$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre IGG y D2 con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 97,6506% de la variabilidad en IGG. El coeficiente de correlación es igual a 0,988183, indicando una relación relativamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0,0257384. Este valor puede usarse para construir límites de predicción para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Pronósticos del menú de texto.

El error absoluto medio (MAE) de 0,0193702 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

D3 vs IGG

Coefficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	0,0511379	0,0627325	0,815174	0,4607
Pendiente	-0,0942197	0,0739593	-1,27394	0,2717

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	0,0325531	1	0,0325531	1,62	0,2717
Residuo	0,0802332	4	0,0200583		
Total (Corr.)	0,112786	5			

Coefficiente de Correlación = -0,53724
 R-cuadrada = 28,8627 porciento
 R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 11,0783 porciento
 Error estándar del est. = 0,141627
 Error absoluto medio = 0,0829016
 Estadístico Durbin-Watson = 2,23765 (P=0,5017)
 Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0,119182

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre IGG y D3. La ecuación del modelo ajustado es

$$IGG = 0,0511379 - 0,0942197 * D3$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0,05, no hay una relación estadísticamente significativa entre IGG y D3 con un nivel de confianza del 95,0% ó más.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 28,8627% de la variabilidad en IGG. El coeficiente de correlación es igual a -0,53724, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0,141627. Este valor puede usarse para construir límites de predicción para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Pronósticos del menú de texto.

El error absoluto medio (MAE) de 0,0829016 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

D4 vs IGG

Coefficientes

	Mínimos Cuadrados	Estándar	Estadístico	
Parámetro	Estimado	Error	T	Valor-P
Intercepto	0,473574	0,159602	2,96721	0,0413
Pendiente	-12,7074	4,33952	-2,92829	0,0429

Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	0,0769096	1	0,0769096	8,57	0,0429
Residuo	0,0358767	4	0,00896918		
Total (Corr.)	0,112786	5			

Coefficiente de Correlación = -0,825776

R-cuadrada = 68,1905 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 60,2382 por ciento

Error estándar del est. = 0,0947058

Error absoluto medio = 0,057542

Estadístico Durbin-Watson = 2,57829 (P=0,6242)

Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0,381668

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre IGG y D4. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{IGG} = 0,473574 - 12,7074 * \text{D4}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre IGG y D4 con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 68,1905% de la variabilidad en IGG. El coeficiente de correlación es igual a -0,825776, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0,0947058. Este valor puede usarse para construir límites de predicción para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Pronósticos del menú de texto.

El error absoluto medio (MAE) de 0,057542 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Fuente: elaboración propia a partir del Statgraphics.

Anexo 6. Decisiones a tomar para cada categoría de la matriz RRGC.

Categoría	Características	Decisiones
Star	<p>Margen de Contribución e Índice de Popularidad alto.</p> <p>El punto de venta posee una posición dominante sobre ellos.</p>	<p>Mantener una atractiva publicidad</p> <p>Poner a prueba la elasticidad del precio, si la demanda casi no decrece, se puede aumentar el precio de venta entre un 5% y un 10%.</p> <p>Mantener normas rígidas de calidad.</p>
Workhorse	<p>Margen de Contribución bajo pero Índice de Popularidad alto.</p> <p>Son una fuente sólida de ingresos al atraer a los clientes por sus precios razonables.</p> <p>Generalmente son productos estabilizados, maduros.</p>	<p>Intentar reducir los costos para incrementar su margen de contribución.</p> <p>Poner a prueba la elasticidad del precio, aumentándolo si se comprueba que la demanda no decrece.</p> <p>No desarrollarles una gran publicidad, al ser baja su rentabilidad.</p> <p>No invertir en ellos más allá de un mínimo que asegure su posición dominante.</p>
Challenge	<p>También se conocen como productos puzzles o dilemas.</p> <p>Poseen un Margen de Contribución alto, pero un Índice de Popularidad bajo.</p> <p>Algunos de ellos constituyen el futuro de la empresa por sus expectativas de crecimiento.</p>	<p>Incrementar la publicidad.</p> <p>Modificar el nombre del producto, o su forma de presentación.</p> <p>Bajar ligeramente el precio de venta (sobre todo si tiene un Margen de Contribución muy alto), considerando la elasticidad de la demanda.</p>
Dog	<p>Margen de Contribución e</p>	<p>Eliminar el plato, excepto que se interesa ofertar por razones de prestigio, imagen,</p>

	<p>Índice de Popularidad bajos. Son productos en los cuales la empresa ha fracasado.</p>	<p>etc., en cuyo caso pudiera incrementarse su precio. Si es un producto que puede ser almacenado por largo tiempo, pudiera mantenerse un stock pequeño para algún cliente habitual.</p>
--	--	---

Fuente: elaboración propia.