

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

Título: Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante “El Emperador” en el hotel Los Delfines de la cadena Islazul.

Autora: Laurent de las Mercedes Navarro Martínez

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

Matanzas, 2020

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Rediseñar la oferta gastronómica del restaurante “El Emperador” en el hotel Los Delfines de la cadena Islazul” 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.

Laurent de las Mercedes Navarro Martínez

La cocina no es química. Es un arte. Requiere instinto y gusto en lugar de medidas exactas.

Marcel Boulestin

Lleno de regocijo, de amor y esperanza, dedico este proyecto a todos mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

Es para mi un honor poder dedicarlos a ellos, que con mucho esfuerzo, amor y esmero me han apoyado en cada una de mis decisiones y metas.

A mis padres Niurka Martínez y Lázaro Navarro por ser mi guía y mi apoyo durante el periodo de formación profesional, porque ellos son la motivación de mi vida y mi orgullo de ser.

Y sin dejar atrás al resto de mi familia por confiar en mí, a mis abuelitos, mi hermano, mi novio, mis tíos y mis primos y por permitirme ser parte de su orgullo.

En primera instancia quiero agradecerle a mi familia en especial a mis padres y mi novio, por su apoyo incondicional.

A mis profesores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado para ayudarme a superarme como profesional, en especial a mi tutor de tesis Yadrián A. García Pulido y a Bisleivys Jiménez jefa de la carrera de turismo de la Universidad de Matanzas.

A mis compañeros de escuela por pasar momentos inolvidables a su lado.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1- Definición de los elementos y variables de la oferta gastronómica	5
1.1.1- Restaurantes. Tipos, clasificación y gestión.	7
1.2- El término menú.	12
1.2.2- Ingeniería de menú	17
1.2.3- Técnicas de merchandising	20
1.3- Análisis de investigaciones precedentes.	21
1.3.1- Rediseño gastronómico en el plano nacional.	22
Conclusiones parciales	24
CAPÍTULO II. PROCEDER METODOLÓGICO PARA EL REDISEÑO DE LA OFERTA MENÚ.	25
2.1- Aspectos Generales. Ingeniería de Menú	25
2.2- Procedimiento para el rediseño de la oferta gastronómica del restaurante objeto de estudio.	26
Etapa 1: Descripción de la oferta	28
Etapa 2: Diagnóstico.	29
Etapa 3: Recogida de datos	30
Etapa 4: Aplicar ingeniería de menú	31
Fase 4.1: Determinación de los costos unitarios de cada plato.	31
Fase 4.2: Determinación de la popularidad de cada plato.	32
Etapa 5: Análisis de los resultados.	33
Etapa 6: Propuestas de rediseño.	35
Etapa 7: Evaluar rediseño.	37
Conclusiones parciales	38
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

El menú es el mejor aliado y el alma de un restaurante, es uno de los principales elementos de marketing, un medio de comunicación sin igual que habla por sí sólo, puesto que a través del mismo los clientes podrán elegir los productos que han de consumir reflejándose en sus ventas. La presente investigación se desarrolló en el hotel “Los Delfines” de la cadena Islazul. El objetivo fundamental de la misma es hacer un análisis del movimiento de platos del restaurante especializado “El Emperador” que se encuentra en el hotel para contribuir a la mejora de la oferta gastronómica del mismo. Para su logro, se propone un procedimiento metodológico de 7 pasos donde se aplican herramientas y técnicas que facilitan su aplicación, tales como: revisiones bibliográficas, Microsoft Excel y la ingeniería de menú con la aplicación de la Matriz Borrego/MUTI para analizar y comprobar un mejor comportamiento de los platos de la carta. Los resultados esperados se materializan a través de los documentos de la instalación y se enfocan hacia la propuesta de un rediseño del menú actual en pos de la mejora de su gestión.

Palabras claves: ingeniería de menú, gestión de la oferta, servicios gastronómicos.

The menu is the best ally and soul of a restaurant, it is one of the main elements of marketing, an unparalleled means of communication that speaks for itself, since through it customers will be able to choose the products to consume reflected in their sales. This research was carried out in the hotel “Los Delfines” of Islazul chain. The main objective of this is to analyze the movement of dishes of the specialized restaurant “El Emperador” located in the hotel to contribute to the improvement of the gastronomic offer of the same. To achieve this step methodological procedure is proposed where tools and techniques are applied that facilitate its application, such as: bibliographic reviews, Microsoft Excel and menu engineering with the application of the Sheer/CUTI Matrix to analyze and verify a better behavior of the dishes of the menu. The expected results are materialized through the installation documents and focus on the proposal of a redesign of the current menu in order to improve its management.

Keywords: menu engineering, supply management, gastronomic services.

Le menu est le meilleur allié et l'âme d'un restaurant, il est l'un des principaux éléments du marketing, un moyen de communication inégalé qui parle d'elle-même, car à travers elle les clients seront en mesure de choisir les produits à consommer reflétés dans leurs ventes. Cette recherche a été réalisée dans l'hôtel "Los Delfines" de la chaîne Islazul. L'objectif principal de ceci est d'analyser le mouvement des plats du restaurant spécialisé "El Emperador" situé dans l'hôtel pour contribuer à l'amélioration de l'offre gastronomique de la même. Pour ce faire, une procédure méthodologique en 7 étapes est proposée où des outils et des techniques sont appliqués pour faciliter son application, tels que: les revues bibliographiques, Microsoft Excel et l'ingénierie des menus avec l'application de la matrice Sheer/Cuti pour analyser et vérifier un meilleur comportement des plats du menu. Les résultats attendus sont concrétisés à travers les documents d'installation et se concentrent sur la proposition d'une refonte du menu actuel afin d'améliorer sa gestion.

Mots-clés: ingénierie des menus, gestion des approvisionnements, services gastronomiques.

INTRODUCCIÓN

Tal vez sean muy escasas las industrias que han experimentado cambios tan rápidos como el turismo, sobre todo durante las últimas décadas. En la actualidad es considerado como la mayor fuerza económica del mundo y un gigante industrial de dimensiones globales. Las publicaciones de La Organización Mundial de Turismo (OMT, 2019) plantea que los ingresos por turismo a nivel mundial han venido creciendo, pues en el 2018 se registraron 1 400 millones llegadas de turistas internacionales en todo el mundo, lo que supone un importante crecimiento del 6% sobre el año anterior. Esta cifra es muy superior al crecimiento de la economía mundial. Pues una de las previsiones de la OMT en 2010 planteaba la posibilidad de 1 400 millones de llegadas se alcanzarán en 2020. Estos datos confirman el papel fundamental del turismo como motor del crecimiento y desarrollo económico a nivel mundial.

De acuerdo a datos arrojados por el Barómetro OMT del turismo mundial relativo al 2018, la demanda turística en toda la región del Caribe se ha mantenido firme y todas las subregiones tuvieron resultados positivos durante los cuatro primeros meses del año. El destino de Cuba enfrenta una gran competencia, pues el Caribe cada vez se destaca más entre los sitios a vacacionar. Constantemente surgen establecimientos que brindan servicios con diferentes estilos y características, de ahí que los restaurantes se ven en la obligación de mejorar su oferta.

El turismo constituye una de las principales fuentes económicas, y para países como Cuba, una de las más importantes actividades generadoras de ingreso (ONEI, 2019). Teniendo en cuenta que el cambio incesante, las nuevas tendencias y retos y la marcada competencia que caracteriza la llamada empresa sin humo, convierten el escenario cada vez más difícil y complejo para las empresas productoras de servicio.

Los servicios gastronómicos, así como las condiciones de alojamiento son responsables de una de las primeras y más importantes impresiones causadas en los visitantes. Un buen servicio de restauración, complementado con un confortable alojamiento se convierte en la actualidad en uno de los principales motivadores de viajes globalmente, moviendo a millones de turistas al año y fidelizando a los mismos con algunos de los destinos que valiéndose de una buena oferta, variedad y calidad del servicio son catapultados a su preferencia (González Rosell, Gisell; 2019).

Por su parte (Cabrera, 2013) expone que un producto de consumo obligatorio es la alimentación, sin cocina no hay turismo. Un turista puede admitir cualquier deficiencia, menos no comer o comer mal y teniendo en cuenta que los servicios gastronómicos ocupan un lugar fundamental en el aporte económico del país pues según la ONEI en el año 2019 hasta el mes de septiembre la gastronomía(680 500.0) ocupa el primer lugar en la escala de ingresos turísticos al país, con un

107.3% con respecto al 2018, por lo que es evidente la necesidad de conocer todos los aspectos vinculados con la misma

La restauración se puede resumir como la conversión de tres factores de producción (alimentos, capital humano, trabajo) mediante este y el servicio, en productos solicitados por el cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar. La restauración como producto, permite establecer los mecanismos y acciones encaminadas a lograr una oferta de alimentos y bebidas, que satisfaga las exigencias del cliente. (Espinosa, 2016)

La gestión de restaurantes debe ser la base de todo proyecto de restauración, pues una buena cocina o cocinar bien, no es suficiente para que un restaurante funcione. Para que la gestión de alimentos y bebidas brinde un servicio eficiente, que satisfaga las necesidades del cliente y a la vez origine ganancias, se debe definir la oferta, el cliente, cuánto se quiere vender, cuánto se va a ingresar y cuánto van a reducir los gastos, pues además de crear un buen producto, la buena gestión es decisiva para el éxito del establecimiento. Y desde luego, es una afirmación que conlleva muchos aspectos: gestión de proveedores, reservas, precios, menús, ofertas adecuadas, calendarios de pagos y gestión de recursos humanos.

La oferta gastronómica es uno de los factores clave en la identidad del restaurante. Es fundamental en la definición del tipo de restaurante, su posicionamiento en el mercado, el tipo de clientes y la capacidad de generar ventas, siendo sostenible a largo plazo. Es de vital importancia conocer las necesidades actuales del cliente (ya sean clientes potenciales o no). Para ello se tiene que analizar la competencia, las tendencias de mercado y las ventas actuales del restaurante. La mejor oferta gastronómica se planifica en el papel y se ejecuta por las personas, y siempre debe producirse con el mismo nivel de calidad y consistencia. La oferta gastronómica es un concepto que se vende como un todo, desde el local, el servicio, la cubertería, vajilla, decoración y menú, por lo que resulta de vital importancia gestionarla acorde al tipo de mercado al que se dirige la misma e ir en correspondencia con las nuevas tendencias que el cliente requiere y exige. De hecho (Frederick, 1993) establece que cuando una empresa de forma consistente oferta un valor superior de acuerdo a su mercado consigue la lealtad del mismo, crecen las cuotas de mercado y los ingresos y disminuyen los costes de adquirir y servir a los clientes.

El éxito de un restaurante depende de gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al momento de decidir qué platos se incluirán en el menú. Si un menú ha sido planeado correctamente contribuirá a que el trabajo fluya adecuadamente, a que el cliente esté más satisfecho y a que las ganancias sean mayores.

Expresa (Martini, 2007) que la ingeniería de menú es una técnica cada vez más popular en la industria gastronómica, que se utiliza para establecer la performance de cada plato respecto al resto

de los platos del menú, a fin de determinar si aquellos más rentables son los que más venden. No es suficiente con considerar cada plato del menú separado, para evaluarlos con los otros platos dentro del menú.

Según (Tellechea,2012) la reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, servicio, calidad y rapidez.

El restaurante “El Emperador” ubicado en el hotel “Los Delfines” de la cadena Islazul, presenta continuas quejas con respecto a los platos que se ofertan en la carta menú, disminuyendo el índice de satisfacción a un 30%. Según encuestas realizadas por el Departamento de Calidad, los datos arrojan resultados negativos en cuanto a la calidad y variedad de la oferta del restaurante debido a una inadecuada planificación de la misma. Asimismo, no existe uniformidad en la presentación del menú ni ofertas diferenciadas por temporadas, preparaciones culinarias a base de materia prima de estacionalidad, en muchas ocasiones no se ofertan todos los platos de la carta debido a la insuficiencia de insumos y a la no planificación del proceso de adquisición de mercancía.

En el servicio, las quejas se centran en la demora de salida de los platos, debido al equipamiento en el área de la cocina, dado que el fogón no tiene poder de fuego. Todo ello provoca la preocupación de los directivos de la instalación, pues el Departamento de Economía plantea que existen sobregiros en los costos, además las fichas técnicas y el menú están desactualizados.

Es de vital importancia para el departamento de A+B del hotel “Los Delfines” mejorar la satisfacción de los clientes, realizando una adecuada planificación de la oferta para un área que desea alcanzar la maximización de los planes propuestos para cada año.

Lo anterior permite definir como **problema científico** de la investigación: ¿Cómo mejorar la gestión de alimentos y bebidas del restaurante “El Emperador”?

Para darle solución al problema científico se define como **objetivo general**:

Rediseñar la oferta gastronómica del restaurante especializado “El Emperador” del hotel “Los Delfines”.

Los **objetivos específicos** de la investigación son:

1. Construir el marco teórico referencial que sustenta la gestión de la oferta gastronómica.
2. Describir la metodología empleada en la solución del problema científico planteado.
3. Proponer acciones de mejora para la oferta gastronómica del restaurante objeto de estudio.

Las principales técnicas y herramientas que se utilizaron de soporte para la obtención de los resultados son: la ingeniería de menú, revisión bibliográfica, observación directa, trabajo con índices,

análisis cuantitativo, técnicas de Merchandising y Microsoft Excel para la automatización de la herramienta.

La investigación consta de una introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El capítulo I presenta el marco teórico-referencial que abarca la investigación basada en la oferta gastronómica de los restaurantes, su importancia de gestión y rediseño del menú y oferta en sí. El capítulo II propone un procedimiento para la mejora y rediseño de la oferta gastronómica. En el cierre se presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y finalmente los anexos de necesaria inclusión para una mejor comprensión de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se hace un análisis de la oferta gastronómica y su gestión, así como un enfoque en el rediseño de la misma y del menú, haciendo un estudio de las principales investigaciones precedentes que se han realizado a nivel mundial y nacional.

1.1- Definición de los elementos y variables de la oferta gastronómica

En una forma muy simple, el concepto de oferta hace referencia al fenómeno correlativo de la demanda (Ávila 2006). Desde el aspecto económico, es considerada como la cantidad de bienes que se ofrece por medio de la venta con un precio definido en un tiempo determinado; aquí se lo determina por la cantidad de fabricantes que están dispuestos a garantizar su existencia en el mercado. Según (Ávila 2006), el comportamiento tipo de los productores o fabricantes se debe a la relación que existe entre el precio (P) y la cantidad ofrecida (CO); es decir, incrementar la producción en cantidades (+CO) y aumentar el precio (+P) del producto o disminuir la producción (-CO) y reducir el precio (-P). Esta Ley puede también ejercer en función de la medida en que se ofrece un producto o servicio en respuesta al cambio que se efectúe por el precio, presentando tres tipos de elasticidad: elástica, unitaria e inelástica.

Desde los conceptos comerciales, la oferta no tiene que ser concebida como una promoción o descuento por temporada; para (Hoyer & Debora Macinnis, 2013), este término está considerado en el tipo de producto, servicio o experiencia que una organización ofrece a los consumidores. Estos consumidores a su vez tienen diversos comportamientos que perfilan la forma de compra ya sean al instante de adquirir, al momento de usar y posteriormente, al desechar una oferta. La primera se encuentra en relación con el tiempo y el dinero (Ávila 2006), la segunda se establece según la utilidad y beneficio que se obtenga sobre la oferta; y la tercera cuando el consumidor tiene presente que ya es el momento de dejar de lado una oferta y que existe una oportunidad para esperar o buscar una próxima (Hoyer & Debora Macinnis, 2013).

Inicialmente los restaurantes fueron considerados como espacios públicos donde un individuo podía conseguir un alimento con el fin de cubrir una necesidad fisiológica, siendo esta la alimentación (Gallegos, 2002). Factores sociales, económicos, culturales y tecnológicos influyeron en la gastronomía a través de los años. Actualmente, los restaurantes y las cafeterías 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, & Gustafsson, 2005; Gomes, De Azevedo Barbosa, & Gomes de Souza, 2013).

Según (Bravo, 2015) la oferta gastronómica es “El conjunto o relación de platos que componen una comida, almuerzo o cena”, que se sirve en los establecimientos de restauración. La oferta

gastronómica de manera general se relaciona muy estrechamente con todos los elementos que componen a un menú, así como el servicio para la oferta de los mismos a los clientes, aunque para el perfeccionamiento en el desempeño y profesionalidad de los trabajadores de cada área específica se separa en especialidades de cocina y servicio gastronómico.

Por su parte (Calaña, 2011), define la oferta gastronómica como el arte de preparar una buena comida, sin embargo este arte de cocinar, cuenta con otras habilidades como crear, conocer, experimentar, vincular, etc., ya que se debe relacionar el simple hecho básico de alimentarnos con la riqueza de la cultura humana. El saber valorar y apreciar en toda su plenitud la comida y la bebida y el servicio en sí hacen de una persona un buen cocinero activo. Menciona que la oferta gastronómica debe tener un status y prestigio que no deben dejar atrás esa excelencia de transformar los alimentos con exactitud y eficacia completa para el buen paladar ya sea para personas o grupos élites o clases sociales; elevada, media y baja procurando que esa oferta sea de agrado para todos.

El producto principal ofrecido por la empresa de restauración son los alimentos y bebidas, pero esto no es lo único que el cliente percibe. Existen una serie de atributos que también son capturados por el cliente: valores añadidos como los elementos físicos del establecimiento (mobiliario, objetos, decoración, iluminación, etc.), la amabilidad en el trato por parte del personal, así como su motivación y buen hacer en el trabajo. Existe una palabra que define la suma de todos los factores anteriores: la servucción, que es la unión y engranaje coherente de la producción con el servicio para ofrecer un producto o servicio con unas características y calidad determinadas. De forma sencilla se puede definir la oferta gastronómica como el conjunto de productos y servicios que la empresa de restauración ofrece a sus clientes. (Fernandez, 2014)

Según (Cartagena, 2018) los elementos de la oferta gastronómica son:

- El cliente: en el caso de la restauración, los clientes buscan como necesidad primaria una cumplir con una necesidad fisiológica vital (comer, beber).
- El soporte físico: El soporte físico entendemos los locales, la comida, la bebida y los servicios prestados, es decir, todo aquello que permite el desarrollo de la oferta gastronómica.
- El personal en contacto: Se trata del equipo de profesionales que realizan sus labores en un restaurante. Este personal debe contar con la capacidad adecuada, tener la formación mínima exigible, etc.

Mientras que (Fernández, 2015) expresa que los elementos principales que componen la oferta gastronómica son:

- El cliente busca en la oferta gastronómica satisfacer sus necesidades.

Según Peguero, (1998) se entiende por gestión: administrar óptimamente los recursos disponibles con el objetivo de alcanzar la rentabilidad esperada de una cierta inversión. Por su parte (Lizcano, 2000) plantea que la gestión se trata de administrar u organizar actividades, elementos o personas con el objetivo de alcanzar y mantener la eficiencia y la eficacia organizativa.

Para lograr una gestión de alimentos y bebidas eficiente hay que brindar un servicio que satisfaga a los clientes y a la vez origine ganancias. Pero lo anterior no puede lograrse si no se define la oferta, los clientes, cuánto se quiere vender, cuánto va a ingresar y en cuánto se van a reducir los gastos. Aspectos estos que se determinan a partir de los principales subsistemas y procesos que aseguran la producción y que inciden en la gestión de la restauración.

De acuerdo con (Morfín, 2001) los lugares para comer y beber son el segmento más grande de la industria de alimentos y bebidas por lo que sí se sabe administrar y operar adecuadamente pueden llegar a ser muy remunerables. La finalidad de los restaurantes es ofrecer productos y servicios, en donde el servicio consiste en atender a los clientes mientras que producto son los alimentos y bebidas que en él se sirven. A pesar de ser considerado mayormente un servicio, existen diferentes clasificaciones de los mismos atendiendo a sus características.

Tabla 1.1: Clasificación de los restaurantes según el criterio de varios autores.

<p>Torruco y Ramírez(1987)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Restaurante gourmet -Restaurante de especialidades -Restaurante familiar -Restaurante conveniente
<p>Lane y Dupre(1996)</p>	<p>Dividieron: el servicio en dos categorías:</p> <p>Comerciales: Comida rápida, cafeterías, clubes, buffet, temáticos, étnicos, restaurantes de lujo, popular, de especialidades, servicio de catering, especialidades en café, heladerías, tabernas y bares.</p> <p>Institucionales: son los que operan principalmente en comedores industriales, no están abiertos al público.</p>
<p>Roco y Vladimir(2001)</p>	<p>Clasifican a la industria de restaurantes por segmentos:</p> <p>Lugares para comer y tomar: restaurantes, cafeterías, catadores sociales, heladerías, barra y bar.</p> <p>Restaurante full service, restaurantes para cenar, restaurantes familiares, de comida rápida</p>
<p>Dittmer(2002)</p>	<p>Clasificó a los restaurantes según el servicio que ofrezcan: restaurantes de comida rápida, servicio a la mesa, de</p>

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

Según (Fuentes, 2014) estos deben ser clasificados de acuerdo con la necesidad y exigencia del mercado y en este aspecto puede relacionarse con el deseo de los clientes, que buscan y que esperan encontrar, sin olvidar cuanto están dispuesto a pagar por ello. Por lo que para elaborar el menú se debe investigar cada una de las expectativas del cliente, los mismos deben tener la capacidad para satisfacer la demanda. Y esta debe estar de acuerdo a la posibilidad real de la instalación y sus características para llegar a cumplir o sobrepasar los deseos y expectativas de sus clientes. También deben tener disponibilidad de recursos financieros para que se puedan cumplir o sobrepasar los deseos y expectativas de sus clientes.

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 colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado

Según la NC 126:2001 los restaurantes reciben una clasificación basada en varios conceptos, o ateniéndose a diferentes conceptos como: instalaciones, servicios, menú, precios entre otros; siendo el servicio de los camareros en las mesas uno de los más valorados.

Muchos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes, a continuación se ofrece un resumen de los requisitos básicos tomados como parámetros para clasificar los restaurantes a nivel internacional.

Restaurante de lujo (cinco tenedores): este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos y, contar con políticas internas y externas para su manejo. La decoración de este tipo de restaurante debe tener los materiales de la mejor calidad: mesas, sillas, alfombras, cortinas, manteles, loza, cristalería, todo esto debe ser cuidadosamente elegido. De la misma forma, el equipamiento y los alimentos deben ser de la mejor calidad, preparados al momento, escogidos a la carta y servidos a la mesa. El precio va de acuerdo al servicio y la calidad de los platillos, además es importante que cuenten con una carta de vinos bien seleccionada y variada.

Restaurantes de primera (cuatro tenedores): Estos restaurantes también son conocidos como full service, se diferencia de los de lujo porque su estrategia de venta es diferente, ofrece alimentos a la carta o en menú que puede presentar de 5 a 7 diferentes tiempos de servicio, además, cuenta con una variedad limitada de bebidas alcohólicas. Mientras los restaurantes de cinco tenedores son muy exclusivos, los de cuatro son un poco más comunes, y son los que normalmente conocemos como un 'buen restaurante'.

Restaurantes de segunda (tres tenedores): También se le conoce como restaurante turístico, se distingue de los dos anteriores porque no tiene un acceso especial para los empleados y proveedores, utilizan la misma que los clientes pero en un horario donde no hay servicio. El espacio de servicio es más restringido, su carta cuenta solo con seis tiempos: entremeses, sopas y cremas,

verduras, huevos o pastas, especialidades de pescado, especialidades de carnes y postres, dulces, helados o frutas.

Restaurantes de tercera (dos tenedores): En este tipo de restaurantes solo se necesita tener insumos resistentes sin necesidad de ser lujosos, se pueden ofrecer hasta 4 entradas. De igual forma, la entrada es compartida por clientes y personal, necesita tener baños para hombres y para mujeres. Este sería considerado como un restaurante promedio, sin los lujos de restaurantes más finos, pero manteniendo una buena presentación y precios mucho más accesibles.

Restaurantes de cuarta (un tenedor): En estos establecimientos debe estar separado el comedor de la cocina, solo ofrece un menú sencillo con al menos cuatro entradas. Vajilla, cristalería y mantelería sencillos, limpios y resistentes. Esta es la clase de restaurante más común y fácil de encontrar, ya que la funcionalidad y accesibilidad es la prioridad, sin que pese tanto el lujo o la presentación.

Por otro lado según se propone esta clasificación en base al tipo de comida y la forma de servicio.

- Restaurante Grill: tipo de restaurante orientado a la cocina americana donde se sirve carnes, pescados y mariscos a la plancha y a la parrilla. El servicio debe ser rápido y eficiente en estos establecimientos, y la decoración muchas veces de orientada al estilo oeste americano.
- Restaurante Buffet: A mediados de la década de los 70"s apareció en los hoteles la tendencia de los restaurantes exclusivos para buffet. Esta modalidad ha servido de gran ayuda para poder alimentar grandes grupos de turistas en los hoteles con servicios de "Todo Incluido". Estos comedores, en los hoteles de playa son de gran dimensión y para colocar las bandejas con los diferentes tipos de alimentos constan de varios displays especiales con calentadores y refrigeradores integrados para mantener los alimentos a la temperatura adecuada.
- Restaurantes de especialidades (temáticos): los Restaurantes ofrecen sus especialidades, carnes, pescados y otras. Son restaurantes que se especializan en un tipo de comida como los de Mariscos, Los Vegetarianos, Los Steakhouses o Asaderos, cuya especialidad es la carne. Estos incluyen también los de nacionalidades, que se especializan en la cocina de un país o región determinada
- Restaurante de comida rápida (fastfood): restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas o pollo. Algunas de las cadenas de restaurantes más conocidas son: McDonald's, Burger King, Wendy's, KFC, Pizza Hut, Domino's pizza, Taco Bell o Telepizza.
- Restaurantes de alta cocina o gourmet: Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son

cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maître. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

- Comida para llevar o takeaway: Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos donde el cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto. Dentro de los takeaway podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los fastfood, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.

La oferta gastronómica es uno de los factores clave en la identidad del restaurante. Es fundamental en la definición del tipo de restaurante, su posicionamiento en el mercado, el tipo de clientes y la capacidad de generar ventas, siendo sostenible a largo plazo. Una eficiente gestión de un restaurante, sin el control y la supervisión constante de la multiplicidad de actividades que se realizan de manera paralela y en tiempo real, es imposible. La acción de planificar la oferta gastronómica y expresar su contenido a través de la carta menú es un proceso que no sólo se remite al hecho de establecer en una lista distintas elaboraciones, tanto de alimentos y bebidas, sino que demanda de un estudio profundo, a fin de que esta responda a las necesidades de los demandantes y genere beneficios en económicos para el oferente.

1.2- El término menú.

El menú es una de las partes más importantes de cualquier establecimiento de alimentos y bebidas, y la elaboración, se considera un arte que se adquiere solo con la experiencia y estudio. Este debe ser elaborado por personas que tengan relación con cada una de las actividades en el restaurante, es decir, el chef, maitre o capitán, con la finalidad de que esté bien balanceado y apetitoso.

En este sentido (Lillicrap, 1990) menciona que el menú se define como una lista de platillos que se preparan y sirven en un establecimiento de alimentos y bebidas. Es simplemente una relación de los diferentes platillos que pueden prepararse en un restaurante.

Según (Ávila, 2010) menú es una palabra francesa que se traduce como minuta, y en el negocio de la restauración significa “oferta de platos que se presentan para un servicio”, resalta que Jesús Felipe Gallego, define el Menú, como la lista de platos distribuidos en grupos que el restaurante ofrece a sus clientes a un precio determinado, tanto la variedad de los manjares como el precio va en consonancia con la categoría del establecimiento

Mientras que (Lefever, 1989) menciona que el menú debe ser el arma para “como complacer y sorprender al consumidor” de este punto se desprende un restaurante, el mayor énfasis en alimentos

y bebidas es la consistencia. Los consumidores quieren predecir su elección, tamaño de la porción, sabor, y hasta el precio del menú. Pero la consistencia se da solamente en máquinas de comida, o algunos restaurantes, pero ahora la mayoría de los restaurantes tienden a sorprender a sus clientes. Si lo cree o no, el elemento sorpresa puede dar una gran ventaja al restaurante.

Morfin clasifica los menús de diferentes formas, modelos y tamaños de menús según las reuniones y los establecimientos de acuerdo con las horas de servicio de cada restaurante; sin embargo existen dos clases básicas de menú: comida corrida (conocido por menú) y la carta. (Morfin, 2001)

Comida corrida: Este tipo de menú puede ofrecerse junto con un platillo a la carta (cuando se permite elegir un platillo de la carta) o un menú del día; es la forma más popular y sencilla, ya que es fácil de controlar, aparte de que disminuye el desperdicio de alimentos. El precio establecido de un menú de comida corrida se cobra ya que éste se consume o no totalmente.

A la carta: Los platillos del menú a la carta pueden variar de acuerdo con la temporada de los productos (ostiones, melón, espárragos, carne de caza, chiles en nogada, etc.) y cada uno tendrá un precio individual.

Por otro lado según (Minor y Cichy ,1984) los menús pueden ser clasificados de diferentes formas entre lo que vamos a encontrar table d´hôte, a la carte, limitado, y cíclico, y uno conocido como du jour, en español mejor conocido como del día. Diferentes tipos de mercado requieren diferentes tipos de menús. Un menú estático es uno que no cambia o cambia casi nunca. Los menús más exitosos son los dinámicos y responden a los cambios de necesidad del mercado meta.

A Table d´hôte: hace un listado completo del menú con un solo precio, es algunas veces llamado menú prix fixe, el menú debe enlistar una selección de dos o más entradas, aperitivos, y postres. Este menú es caracterizado por un solo precio por el menú completo. Es muy utilizado en restaurantes muy elegantes o club privado.

A la carte: presenta una lista de artículos con un precio separado por artículo. El consumidor puede elegir lo que quiera para comer. Este menú ofrece una gran flexibilidad para el consumidor como para el cliente.

Menú limitado: Ofrece de 5 a 10 entradas a elegir. El número de opciones a elegir es muy reducido. Menú limitado es una respuesta a los consumidores cambiantes.

Menú cíclico: Es la repetición de un menú con una determinada secuencia, los menús usualmente son repetidos cada 2 a 8 semanas. Este menú funciona muy bien en Resorts, y destinos en donde los consumidores se quedan por una semana o más tiempo. Algunos de estos menús tienen algunas especialidades en su menú por día. Los hoteles cambian los menús diariamente; pero algunas cosas no cambian a diario. Estos menús son también aplicables a colegios y universidades.

Menú du jour: Este menú se planea diariamente, los artículos se repiten frecuentemente. Es construido básicamente con productos frescos que se encuentran en el establecimiento. Esto es muy utilizado en lugares donde hay productos frescos por día.

Existen diferentes tipos de menú con características peculiares, pues es necesario enfocar este al tipo de mercado al cual va dirigido, de ahí la importancia de su gestión, para lograr la satisfacción final del cliente y por ende la prosperidad del negocio.

1.2.1- Elaboración y gestión del menú.

El éxito de un restaurante depende en gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al momento de decidir qué platos se incluirán en el menú. Si un menú ha sido planeado correctamente, contribuirá a que el trabajo fluya adecuadamente, a que el cliente esté más satisfecho y a que las ganancias sean mayores.

Muchos de los elementos de un restaurante están íntimamente relacionados con su carta: su decoración, la presentación de sus platos, la vestimenta de sus empleados, su nombre y hasta el tipo de cliente. Siempre hay que tener en cuenta una serie de aspectos en el diseño de la carta para que se convierta en un instrumento de venta más que en un obstáculo (Blasco, 2010)

La ubicación estratégica de los platos en la carta-menú puede permitir forzar la venta de aquellas preparaciones que pueden ser beneficiosas para la operación. Los platos generalmente son presentados en el orden en que los clientes eligen, siguiendo la tradicional estructura (Gallego 2002).

En concordancia con (Espinosa, 2008; Saavedra, 2009) para planear el menú, se deben tener en cuenta varios factores):

- Conocimiento de los clientes: Determinar el tipo de cliente al cual se piensa servir previo a la planificación del menú, ¿cuánto están dispuestos a pagar por una comida?, ¿qué prefieren comer y tomar?, el tipo de mercado al cual va dirigido y las preferencias y gustos de los mismos.
- Conocimiento de las operaciones: El planeamiento del nuevo menú debe enfocarse en la operativa actual, pues esta permite crear el menú apropiado. Existen al menos cinco componentes que tienen impacto directo sobre los tipos de menú que pueden ser ofrecidos: Tema o tipo de cocina, equipamiento, personal, standard de calidad y presupuesto.
- Selección definitiva de los platos y balance del menú: Una vez hecha la selección, los platos deberán revisarse nuevamente - pero esta vez- por balance comercial, estético y nutricional.

Según (Martini, 2007) para planificar o modificar acertadamente un menú hay que conocer al cliente y la operación:

La calidad de las decisiones que se tomen sobre el menú dependerá de qué tan bien se conoce al cliente: ¿Cuáles son los clientes del restaurante? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por una comida? Una carta se debe ver muy diferente si apunta a un mercado de adolescentes o si la principal clientela es de parejas casadas con niños. La pauta que guíe la elección de platos para un menú debe ser siempre la preferencia de los clientes.

El tipo de operación establece el menú apropiado. Existen al menos cinco componentes que tienen impacto directo sobre los tipos de menú que pueden ser ofrecidos:

- Tema o tipo de cocina: Determina qué platos deben aparecer en el menú. Un restaurante chino tendrá un menú realmente diferente al de un restaurante familiar.
- Equipamiento: La persona que planea el menú deberá tener muy claro los tipos y capacidad del equipamiento disponible en la cocina. De esta manera se tomarán las decisiones adecuadas de acuerdo a si el equipamiento permite cocinar al vapor, grillar, freír, hornear, etc. Un restaurante con equipamiento limitado necesariamente deberá tener un menú limitado.
- Personal: El número de empleados y el grado de habilidad que éstos tienen ayuda a determinar qué platos incluir o dejar fuera del menú. Nunca se deben incluir platos que el staff no pueda preparar debido a que carece de habilidad o entrenamiento.
- Standard de calidad: Cada uno de los platos elegidos debe concordar en calidad con los parámetros del restaurante. No se deben incluir platos que no garanticen el standard de calidad mínimo exigido.
- Presupuesto: Existen muchas barreras financieras que determinan la selección de los que planean el menú. Solamente si los costos se mantienen dentro del presupuesto se conseguirá que los establecimientos comerciales den ganancias y que las instituciones minimicen los gastos.

Al respecto (Martini,2007) hace referencia en que uno de los principales pasos para la gestión del menú es la selección definitiva de los platos. Primero se eligen los platos principales, dependiendo del tipo de operación. Luego se seleccionan las guarniciones o acompañamientos. En cuanto a las ensaladas, lo importante es definir si se van a servir como acompañamiento o como plato principal. Los postres en general son platos con alto margen de ganancia, por eso se ofrecen inclusive en restaurantes tipo Mc Donald's. Es importante ofrecer al menos un postre bajo en calorías. Las bebidas no alcohólicas, como té, café, gaseosas, etc., en general se incluyen al final del menú. Con respecto a las bebidas alcohólicas, los gerentes de establecimientos independientes deberán tomar sus propias decisiones basándose de las preferencias del cliente, la imagen del restaurante, los

costos de inventario y el espacio disponible, entre otros. Una vez hecha la selección, los platos deberán revisarse nuevamente, pero esta vez por balance comercial, estético y nutricional.

Luego se analiza el diseño de la carta teniendo en cuenta que el menú escrito es el primer instrumento de marketing. Un buen menú complementa el tema general del restaurante, se comunica con los clientes a través de la imagen y ayuda a entrar en clima para una comida agradable, además de vender los platos disponibles. Si la carta es atractiva a la vista y al tacto y si las descripciones de los platillos son imaginativas y llenas de colorido, dará la impresión de que la comida también tendrá una presentación atractiva y será deliciosa. Si el menú escrito está polvoso, desgastado, doblado, mordisqueado o sucio, dará la impresión de que la comida será grasosa, tal vez menos que higiénica y generalmente sin atractivo.

Posteriormente se elaboran las copias. Se denominará copia a la carta en sí. Esto dependerá del tipo de establecimiento. La copia de un menú para niños -por ejemplo- deberá ser entretenida.

Estas pueden estar divididas en tres elementos: a) encabezamiento, b) copia descriptiva de los platos y c) merchandising suplementario.

a) Los encabezamientos pueden ser: Mayores (Carnes), sub-encabezamientos (Plato del día), o los nombres de los platos simplificados, para evitar confusiones. Si los nombres están en otro idioma, una pequeña copia descriptiva o foto del mismo ayudarán a evacuar dudas y aumentarán las ventas, siempre que contribuyan a formar imagen. Es importante que la preparación definitiva se vea exactamente igual a como aparece en la ilustración, a fin de no exponerse a quejas y reclamos.

b) La copia descriptiva o descripción de los platos informa a los clientes sobre los ingredientes o métodos de cocción sin llegar a dar detalles como una receta. Ayuda al cliente a imaginarse el plato, ya que describe el método de preparación. Los menús más maravillosos utilizan palabras que despiertan en el cliente el deseo de utilizar sus sentidos, gustando, oliendo y sintiendo la comida.

c) El merchandising suplementario incluye información básica tipo dirección, teléfono, días y horarios de apertura, reservas, etc. Esta información también puede ser entretenida: Se puede incluir la historia del local, poesía, curiosidades, o cualquier otro tipo de información que diferencie de la competencia.

Una vez escrito, el menú debe organizarse de acuerdo a ciertas pautas que deben ser aplicadas de manera simultánea, pues debe existir una secuencia en la carta menú, es decir un orden de los platos que se ofertan que debe estar determinado por su popularidad y margen de ganancia . Aplicar técnicas para llamar la atención de los platos que se ofertan es una técnica importante en la presentación del menú. Luego se elabora el formato más apropiado para la carta menú. Pues debemos tener en cuenta que no existe una regla única ya que cada restaurante debe elegir aquel

formato que mejor se adapte a sus necesidades. Sin embargo, existen muchas pautas que devienen casi exclusivamente de la lógica: Cartas muy grandes en mesas pequeñas pueden resultar incómodas además de causar accidentes, copias muy pequeñas pueden resultar difíciles de leer, muchas páginas confunden a los clientes, etc. El tipo de letra también es importante a la hora de gestionar el menú. Otro dato importante es saber que es más fácil leer una combinación de mayúsculas al comienzo de la oración y luego minúsculas, que todas mayúsculas. El papel también comunica, pues un restaurante elegante puede usar papel texturado de gramaje importante.

1.2.2- Ingeniería de menú

Resulta de gran importancia el rediseño periódico del menú pues es uno de los útiles más sencillos pero de gran importancia en la restauración si la misma se estructura y diseña de manera adecuada, permite el acercamiento entre lo que el cliente desea consumir y lo que la instalación es capaz de vender. Es uno de los instrumentos de marketing más trascendentales dentro del negocio gastronómico. No sólo constituye una tarjeta de bienvenida y presentación para el cliente, sino que además es un instrumento de comunicación, informa de la comida, bebida y otros servicios ofrecidos por el restaurante, y ello lo hace presentando diversas opciones equilibradas y atractivas que motivan la decisión del comensal.

La ingeniería de menú es una de las técnicas más difundidas y utilizadas en el campo de la restauración dentro del proceso de toma de decisiones gerenciales. Se ideó con la intención de conocer las preferencias de los clientes con relación a la oferta, así como identificar aquellos productos que deben recibir un precio o una posición diferente para lograr los promedios de facturación necesarios, disminuir los porcentajes totales de costo de alimentos, recibir una adecuada ganancia y brindar una adecuada satisfacción al cliente. (Espinosa, 2016)

Existen determinadas herramientas que permiten maximizar las ganancias de un negocio logrando la plena satisfacción del cliente, entre ellas:

La Ingeniería de menú en los restaurantes al cash:

Como herramienta de gestión la ingeniería de menú se ha aplicado largamente en el ambiente gastronómico, lo que ha generado un sinnúmero de experiencias prácticas con las consecuentes variaciones y opiniones de diversos autores. Basta elegir un buscador e introducir “ingeniería de menú”; por citar algunos: Google (3 730 resultados; en inglés “menú engineering”, 134 000 resultados), Bing (26 700 resultados; en inglés 84 500), Dogpile (2 800, en inglés 41 600) entre los resultados es posible consultar desde blogs, páginas web especializadas, artículos, manuales, cursos, hasta libros propiamente dedicados a la temática. Resulta significativo además que las fechas llegan hasta años recientes, siendo este tema aún actual y al parecer sin un consenso absoluto.

Sin embargo, todas las fuentes coinciden en que el origen de la ingeniería de menú se debe a la matriz desarrollada por The Boston Consulting Group con igual nombre al de esta empresa consultora.

Matriz de la Boston Consulting Group (Bcg): Según (Real, Salas , Freire, García y Medina; 2018) es una matriz de crecimiento-participación, herramienta asociada al marketing estratégico, aplicable a carteras de negocios. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo. Está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto) y el eje horizontal representa la cuota de mercado (ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado).

Es una matriz muy sencilla para la toma de decisiones, está compuesta por un cuadrante de 2x2, y dependiendo la situación de cada uno de ellos propone la estrategia más recomendable a llevar a cabo. Permite realizar un análisis interno para dar las indicaciones pertinentes para que la empresa pueda decidir en qué productos es más rentable invertir sus recursos y en cuales ha de retirarlos.

Matriz BCG Modificada: Kasavana y Smith, proponen una matriz basada en la BCG para el análisis de la carta menú. La aplicación de la BCG modificada (BCGm) en la industria restaurantera posibilita trazar estrategias para los platos que se ofertan, implicando acciones en su forma de presentación en la carta menú, la composición de las materias primas para su elaboración y el precio de venta. Su utilidad es extensible además al resto de las ofertas del establecimiento como puede ser el bar o establecimientos menos complejos como cafeterías, bares y puntos de venta. La propuesta de Kasavana y Smith, sin bien no se aleja en gran medida de la BCG original, en su caso sustituye la tasa de crecimiento por el índice de popularidad y la participación relativa en el mercado por el margen bruto de ganancia. (Real, Salas , Freire, García y Medina; 2018)

Matriz del Restaurant Resource Group Consulting (RRGC): Esta matriz publicada por John Nessel, presidente de Restaurant Resorce Group Consulting (RRGC) [Grupo consultor de recursos de restaurantes) emplea una base de cálculo similar a la BCGm2. Se determinan las utilidades de cada uno de los platos, así como el promedio de utilidades, en este caso la popularidad promedio radica a partir del 80% de las ventas porcentuales promedio de la carta.

Matriz propuesta por Borrego (MB): Según afirma (García, Medina, Frías y González, 2016) tiene como fin la promoción de herramientas para el análisis y soluciones de gestión. La MB se basa en otorgarle igual importancia a la rentabilidad que a la popularidad a partir de emplear valores unitarios en ambos casos, con esto se elimina la influencia de las ventas en los dos ejes. Por otro lado, se amplían las categorías para la catalogación de los platos y se invierte la disposición de los ejes, cuestión esta que solo influye en la localización de los cuadrantes. De esta forma, aquellos platos

situados en la cercanía de los ESTRELLA con los DILEMA, se clasifican como Rentables; aquellos cercanos a los DILEMA y PERRO, se reconocen como Impopular; los que se encuentran entre PERRO y VACA, pasarían a ser Improductivo y entre VACA y ESTRELLA, se encontrarán los platos Popular. En el centro de la matriz se ubicarán los platos Pasable y el resto de las categorías serían Prescindible (PERRO), Rentabilidad mejorable (VACA), Imprescindible (ESTRELLA) y Popularidad mejorable (DILEMA).

La Formulación de Estrategias de Mejora: Independientemente del método empleado, la finalidad de la ingeniería de menú es la formulación de estrategias de mejora a la oferta de nuestro establecimiento.

Matriz Costo/Margen (CM): La matriz Costo/Margen (CM), emplea los mismos datos que las anteriores, sin embargo, utiliza como variables para la clasificación de los platos el Costo (C) y el Margen de Contribución Total (MBGT). De esta forma su objetivo no es maximizar los ingresos, sino optimizarlos. Es por ello que bien puede emplearse para contrastar los resultados de cualquiera de las matrices anteriores y corroborar las estrategias a seguir para mejorar el posicionamiento de los platos.

La Ingeniería De Menú en All Inclusive:

Puesto que las herramientas anteriores utilizan como variable la Rentabilidad, sería lógico suponer que aquellos establecimientos cuya oferta ya está incluida en un paquete, como es el caso de los restaurantes en hoteles all inclusive, quedan exentos de la posibilidad de gestionar su menú. Sin embargo, existe una forma, bajo los mismos principios del menú engineering, de solventar esta situación.

Matriz Matanzas Universidad Todo Incluido (MUTI): Por tanto (García, Y.A.; Medina, A.A.; Frías, R.A. y González, M.; 2016) analizan la matriz MUTI con el objetivo de dotar a las instalaciones hoteleras que operaban bajo el modelo all inclusive de una herramienta que les posibilitara gestionar su menú. Esta matriz emplea los mismos datos que las anteriores salvo que en este caso no se hace uso del precio. Así la MUTI se basa en el Índice de popularidad (Ip) calculado de igual forma que en la BCGm y del Costo unitario (CU) de los platos sometidos al análisis.

Matriz De Borrego/Muti (MATRIZ BMUTI): Según explica (Tapia, 2015) esta herramienta combina la metodología planteada por Borrego Olmedo (2013) y la metodología desarrollada en la Universidad de Matanzas por Vega (2007) y Vega (2015). La unión de ambas técnicas muestra de manera más explícita cuales son los platos sobre los que se debe trabajar dentro de la carta. La técnica se basa en otorgarle igual importancia al costo unitario que a la popularidad a partir de emplear valores unitarios en ambos casos, con esto se elimina la influencia de las ventas en los dos ejes. Por otro

lado, se amplían las categorías para la catalogación de los platos y se invierte la disposición de los ejes, cuestión esta que solo influye en la localización de los cuadrantes.

1.2.3- Técnicas de merchandising

Según afirma (García, Y.A.; Medina, A.A.; Frías, R.A. y González, M.; 2016) la determinación del punto de equilibrio y la ingeniería de menú, por sí solos no bastan para gestionar un establecimiento de alimentos y bebidas. Su aplicación resulta más efectiva cuando se acompaña de otras técnicas, herramientas y análisis que facilitan la decisión sobre las estrategias de mejora a implementar. Expresan que las técnicas de merchandising más empleadas y directamente relacionadas con la gastronomía son:

- **Técnica de cierre:** consiste en encerrar los platos, grupos de platos u ofertas que se desean vender en un recuadro, emplear un fondo llamativo para resaltarlos, adornar con cualquier recurso gráfico que enmarque los mismos.
- **Técnica Gestalt:** indiscutiblemente al leer una carta menú, inconscientemente evaluamos los precios de la carta, es por ello que esta técnica sugiere no colocar los platos con precios elevados en las zonas más visibles, esto es: borde superior derecho y las primeras y últimas líneas de la lista.
- **Técnica de adjetivación:** Propone describir de forma verdadera los elementos del plato, siempre empleando adjetivos sugerentes que motiven al cliente a optar por el plato y les resulte llamativo.
- **Técnica de primacía y regencia:** Se basa en colocar aquellos platos con mejores márgenes o los que se desean vender al principio o final de la lista de platos ya que a la vista del cliente lo que primero lee es lo que se encuentra al inicio y al final.
- **Técnica de disloque:** muy útil para establecimientos pequeños o con una oferta reducida. Esta técnica propone no situar los platos en línea, ni en una secuencia lógica, con lo que otorga dinamismo a la lectura.
- **Técnica de ceguera de precios:** consiste en situar el precio de los platos al principio de la línea y seguidamente, a igual tamaño de letra el nombre del plato, sin líneas guías. De esta forma se logra que a primera lectura no sea posible comparar precios.
- **Técnica de fijación de precios par-impar:** esta técnica se basa en que las personas reaccionan de forma menos favorable ante aquellos platos cuyos precios terminan en 0 o números pares, de ahí que el empleo de precios terminados en 5 o 9 .

- **Técnica de líneas de precio:** usualmente aplicable en lo que conocemos como tables, que no es más que la oferta de un grupo de platos, por un mismo precio.
- **Técnica de ilusión de variedad:** en estos casos se emplea un listado bien sencillo de platos (3 a 5 por día) a espacios cambiantes y anexo a ello una sección fija con los platos (máximo 5) de la casa.
- **Técnica de los espacios en blanco:** esta técnica propone el empleo de fotografías, imágenes o dibujos de los platos ofertados, de forma tal que facilita la lectura y a la vez se convierte en un medio de promoción.
- **Técnica de colocación del menú:** esta propuesta no va hacia el interior de la carta menú, sino a la ubicación de la misma. Más allá del diseño, la exhibición adecuada de la carta también es importante; de gran utilidad en instalaciones hoteleras, situando las ofertas gastronómicas en zonas calientes de tránsito de clientes.

El menú, conjuntamente con el personal adecuadamente adiestrado se convierte en el principal agente de ventas de los restaurantes. La carta puede convertirse en el catalizador que sintonice con el gusto y el apetito del cliente, sugiriendo e incentivando el consumo de aquellos platos que se desean vender. Impacta fuertemente en la decoración y en las necesidades de personal dentro de la actividad de restauración. A través de una carta de menú bien elaborada se pueden introducir los platos más populares, promover los platos más rentables y reducir el tiempo de elección por parte del cliente.

1.3- Análisis de investigaciones precedentes.

Es de vital importancia analizar la documentación sobre el problema que será desarrollado, por ello una fase fundamental en toda investigación es el análisis de los documentos referentes al tema estudiado. A pesar de la gran diversidad de fuentes susceptibles de análisis, la fuente documental más importante resulta los estudios que se refieren a continuación.

Por tanto (Mejias,2004) realiza su estudio en el restaurante La Nostalgia ubicado en la ciudad de Oxaca donde identifica una serie de problemas relacionados con el menú, ya que por los comentarios de clientes no son los platillos de su preferencia y por tanto desde su apertura no se ha obtenido las utilidades requeridas. Se realizó una investigación de campo mediante encuestas, aplicadas a los comensales del restaurante para conocer sus principales inquietudes y preferencias, los datos obtenidos fueron analizados y graficados con lo cual se determinó que había la necesidad de modificar el menú

Por tanto (Ipanaque y del Pilar, 2016) elaboran en conjunto una investigación para lograr la aplicación de la Ingeniería de Menú a través de la implementación de la matriz BCG con el objetivo de mejorar la competitividad en el restaurante “Mi Ranchito” en Perú, Lima.

Además (Cuervo,2019) realiza su trabajo de grado para optar al título de Diseñador Industrial en la ciudad de Bogotá con el objetivo de crear una estrategia para la implementación de la ingeniería del menú en los restaurantes que llevan más de un año en el mercado. Aplica la herramienta KOH que tiene como objetivo disminuir la baja de platos en los restaurantes. Dentro de los pasos establecidos para el funcionamiento de KOH, se busca determinar cuáles platos no se están vendiendo por falta de popularidad y, además los platos poco rentables para la empresa. Esto con el fin de sacar estos platos no vendidos y no rentables, conocidos como perro, o de reparar la disposición por medio del food design de aquellos platos rentables, pero no muy populares, conocidos como platos caballo.

Muchos son los trabajos que hacen referencia sobre la importancia de realizar una ingeniería de menú en cualquier negocio gastronómico para lograr altas perspectivas y de ahí resultan numerosos los métodos referenciados para la realización de la ingeniería de menú en establecimientos gastronómicos, generados a partir de la propuesta de Kasavana, M. y Smith, D. en la década del 70, con una modificación a la matriz de la Boston Consulting Group (BCG), generada para el análisis de unidades estratégicas de negocio. La gran mayoría de estos métodos se diferencian en la formulación de los límites para la construcción de los cuadrantes de la matriz (Nessel, 2005; Barry, 2010; Ávila, 2011; Borrego, 2013; Martini, 2013). Sin embargo, estas aplicaciones se circunscriben solamente a restaurantes al cash, en detrimento de la oferta gastronómica que se realiza en hoteles all-inclusive.

1.3.1- Rediseño gastronómico en el plano nacional.

Existen numerosos trabajos de diplomas realizados en la Universidad de Matanzas inclinados al tema de rediseño de la oferta gastronómica, elaborados en campos de estudios diferentes y con herramientas necesarias para su efectiva aplicación.

La tesis presentada por (Caballero,2012) hace énfasis en la necesidad de contar con una oferta gastronómica bien planificada, con precios bien establecidos, para un restaurante que trata de alcanzar sus objetivos de costo, ganancia, comercialización, sin descuidar la satisfacción de su clientela, donde logra elaborar un conjunto de estrategias que al ser aplicadas a la carta menú del restaurante “ Mallorca” alcanza incrementar los ingresos y utilidades del mismo, así como la satisfacción de su clientela, a través de la utilización de un análisis de Pareto, ingeniería de Producto y Precio.

Por otro lado, (Cabrera, 2013) aplica la matriz MUTI a la oferta de los restaurantes especializados del hotel Be Live Turquesa para lograr un incremento de la popularidad y utilidades del mismo, su aplicación le permite hacer un trabajo detallado con índices, de forma cuantitativa y cualitativa.

Por otro lado (Rodríguez, 2013) en su investigación realiza un análisis de la importancia de realizar un diagnóstico de la planeación del menú en el restaurante “Los Parques” en Holguín así como identificar los principales elementos que afectan. Procedió a desarrollar un diagnóstico, para lo cual fue obligatorio la intervención de un grupo de especialistas que a partir de estimaciones fundamentadas, tanto en un análisis lógico como en su experiencia instintiva, brinden información que permita elaborar un diagnóstico renovado. Fue utilizado además para el logro de esta tarea la técnica de la observación científica de la autora, una encuesta aplicada al principal mercado emisor y una entrevista aplicada a los actores del proceso de planeación de menú.

En consecuencia (Basterrechea, 2014) hizo un estudio para rediseñar la oferta gastronómica del restaurante “La Campana” a partir de la ingeniería de menú. La investigadora detectó que el servicio brindado a los clientes arroja resultados negativos en cuanto a la variedad y calidad de los platos que se ofertan, específicamente en la carta menú del restaurante a través de encuestas realizadas por el personal de calidad de dicha institución. Para lograr incrementar los ingresos y disminuir los costos aplica la herramienta propuesta por el Restaurant Resource Group(RRG) permitiendo arribar a resultados que promueven la eficacia de la gestión de la oferta al menos desde el punto de vista económico.

También (Tapia, 2015) realiza un estudio en el restaurante “La Robleza” del hotel Meliá “Las Américas” a partir del análisis de su ingeniería de menú, con el objetivo de rediseñar la oferta gastronómica de la entidad objeto de estudio. Utiliza la técnica de Borrego modificada, arrojando resultados muy interesantes en cuanto a la necesidad de llevar a cabo un análisis periódico y detallado dentro de las instalaciones de A y B, siendo la ingeniería de menú una herramienta factible de aplicar. El análisis llevado a cabo al menú del restaurante posibilitó validar la factibilidad de aplicación de la matriz Bmuti, la cual permite una ingeniería más detallada del comportamiento de los platos.

Por otra parte (García, Medina, Frías, y González; 2016), desarrollan un estudio donde proponen una matriz de nueve cuadrantes sustentada en el antecedente de Borrego Olmedo (2013), pero basada en las variables Popularidad y Costo unitario, en concordancia con (Vega, 2007). El análisis de los platos en base a nueve cuadrantes supone una clasificación más detallada de su comportamiento real y minimiza el efecto de incertidumbre que se genera al quedar ubicado un plato cercano al valor de un eje de corte o al punto donde se cruzan las líneas imaginarias trazadas por los ejes.

La aplicación de la ingeniería de menú a ofertas gastronómicas en pos de su mejora ha sido ampliamente tratada en disímiles investigaciones en el destino Varadero tanto en restaurantes hoteleros como extrahoteleros validando su eficacia (Caballero, 2012; Cabrera, 2013; Basterrechea, 2014; Tapia, 2015). La principal ventaja de su aplicación radica en la posibilidad de generar acciones

de mejora comprobables a corto plazo, simplicidad del método, facilidad práctica de su aplicación y posibilidad de implementarse como herramienta de monitoreo sistemático de la oferta menú.

El rediseño del menú utilizando la ingeniería resulta el método más factible para las empresas gastronómicas puesto que es la disciplina que se encarga de estudiar la oferta gastronómica del restaurante para mejorar la rentabilidad. Parte de la premisa de que la carta es mucho más que un papel con una lista de precios, y mediante una serie de técnicas de ingeniería establece qué platos, en qué orden, y cómo deben aparecer en la carta para optimizar los resultados del negocio.

Conclusiones parciales

La elaboración y el servicio gastronómico constituyen procesos claves dentro de la restauración, pues responden a las actividades esenciales y reportan valor al cliente, quien a partir de ellos, valora y percibe la calidad. Otro aspecto de gran relevancia para el éxito de un restaurante lo posee el menú y su planificación, pues conforman la base de la industria restaurantera y son los que determinan en mayor medida el mercado al que un restaurante está dirigido. Por otra parte, la carta menú es más que una herramienta de comunicación y ventas ya que su elaboración puede elevar las utilidades de un restaurante, con este fin es que se utiliza en la restauración técnicas de venta sugestiva para incrementar la popularidad de determinados platos conocidas como tácticas de merchandising. Existen numerosas investigaciones destinadas al rediseño del menú de un restaurante, resaltando la técnica de ingeniería de menú debido a su importancia dentro de la rama gastronómica y su potencial por lograr la reinvención de negocios o incrementar las utilidades.

CAPÍTULO II. PROCEDER METODOLÓGICO PARA EL REDISEÑO DE LA OFERTA MENÚ.

En el siguiente capítulo se explica detalladamente el procedimiento para llevar a cabo la mejora de la oferta gastronómica del restaurante “El Emperador” en el hotel Los Delfines de la cadena Islazul, así como el análisis realizado para la selección del mismo. Por otro lado, se comentan las técnicas utilizadas como complemento a la ingeniería de menú, aplicadas en el objeto de estudio.

2.1- Aspectos Generales. Ingeniería de Menú

El menú se considera una herramienta de venta muy importante en las operaciones de los restaurantes, por eso resulta indispensable la aplicación de la Ingeniería de menú la cual evalúa en términos de marketing las preferencias de los clientes y el margen de ganancia que los platos generan cada vez que se venden y establece el desempeño de cada plato respecto al resto de los del menú, a fin de determinar si aquellos más rentables son los que más se venden.

Según (Aguiar,2014) la ingeniería de menú es una herramienta de control, cuya importancia radica en garantizar la impecabilidad operativo – procedimental de las dimensiones: costos – cocina – servicio, en restauración. Les brinda a los ejecutivos la posibilidad de visualizar el rumbo de un restaurante. En tal sentido, con la ingeniería de menú se pretende resolver las situaciones problemáticas en torno a la gestión integral restaurativa, repercutiendo en el control de los gastos del punto de venta en cuestión, entre otros aspectos relacionados no menos importantes.

Es una técnica de Marketing que define la demanda y el margen de ganancia de cada oferta, con el fin de identificar cuáles son los platos que son necesarios promocionar en la carta. Constituye una relación de oferta y demanda. (Gómez, 2003)

La Ingeniería de menú según (Gallego, 2002) permite:

- Minimizar los costos.
- Incrementar las ganancias.
- Mantener la comercialización.
- Satisfacer al cliente.

Numerosos autores han realizado investigaciones aplicando diferentes métodos y herramientas que implica la Ingeniería de Menú en búsqueda de resultados satisfactorios y su optimización en el área gastronómica (Ver Anexo #1). De cierto modo (Caballero,2012) aplica la Matriz de Portafolio en el restaurante “El Mallorca”, realizando una matriz de cuatro cuadrantes clasificando sus productos en estrellas, vacas, incógnitas o perros. Donde con antelación hace una evaluación de la situación actual de la instalación y aplica un análisis de Pareto a encuestas realizadas por la propia instalación e identificando los principales indicadores a tener en cuenta para finalmente aplicar su plan de mejora

en consonancia con los resultados arrojados por su herramienta. Por otro lado (Llerena, 2012) a diferencia de (Caballero, 2012) analiza investigaciones anteriores realizadas en la entidad por la propia empresa u otras instalaciones, para conocer las proyecciones y necesidades de los clientes, luego hace un análisis similar al de (Caballero, 2012) aplicando la matriz de portafolio.

También (Cabrera, 2013) en su tesis final de grado aplica un estudio en el hotel “Be Live Turquesa” para la mejora de su oferta gastronómica comenzando por la elección de la herramienta MUTI, trabajando con el índice de popularidad y el costo unitario de cada plato para según los resultados arrojados elaborar un plan de acción para el mejoramiento de la carta menú de los restaurantes especializados. Además el estudio de (Steele, 2013) también está enfocado hacia la aplicación de la ingeniería de menú pero en este caso en el restaurante “Mesón del Quijote” realizando una categorización de los platos según su popularidad y rentabilidad, construyendo al igual que (Caballero, 2012) y (Llerena, 2013) la Matriz de Portafolio siguiendo el hilo conductor de trazar un plan de acciones para mejorar la situación actual del restaurante en cuanto a su oferta gastronómica.

Por otro lado (Tapia, 2015) realiza una interesante fusión de dos herramientas: Matriz MUTI(Universidad de Matanzas) y la Matriz de Borrego, en el restaurante “La Robleza” del hotel “Meliá Las Américas” donde muestra de manera más explícita cuales son los platos sobre los que se debe trabajar dentro de la carta, sin importar que el restaurante brinde un servicio de All Inclusive, luego realiza la automatización de la herramienta para mejor precisión en los resultados y así traza un plan de mejoras para el éxito de la instalación. Además (Basterrechea,2014) propone un procedimiento similar al de (Steele, 2013), porque analiza la oferta y luego propone los resultados aplicando las acciones de mejora, lo que a diferencia de este último aplica la herramienta Restaurant Resource Group (RRG), calculando el margen de contribución del producto, clasificando los platos de acuerdo con el índice de popularidad y al porcentaje de popularidad del menú y según los resultados aplica sus acciones de mejoras para la instalación. De manera general todos los estudios consultados tienen en cuenta para elaborar su plan de mejoras los resultados de la aplicación de la herramienta aplicada en consonancia con las técnicas de merchandising, en el caso de (Cabrera, 2013) también implementa el neuromarketing para llevar a mayor profundidad el estudio de la oferta-demanda.

2.2- Procedimiento para el rediseño de la oferta gastronómica del restaurante objeto de estudio.

A través del estudio bibliográfico realizado anteriormente se puede apreciar como el análisis de la situación actual de la instalación objeto de estudio resulta una fase fundamental para el desarrollo y la aplicación de la ingeniería de menú en las áreas de restauración, pues a partir de esta primera etapa es que comienza la selección de la herramienta para evaluar los productos que presenta la carta menú para en correspondencia elaborar un plan de mejoras en base a los resultados arrojados,

siempre utilizando complementos como las técnicas de merchandising y el neuromarketing, análisis del mercado, el potencial de los trabajadores, la competencia, entre otros aspectos fundamentales que conllevan al éxito. El procedimiento empleado por (Tapia, 2015) resulta de gran utilidad para la elaboración del presente trabajo donde aplica la matriz de Borrego modificada para el régimen All Inclusive, pero con la necesidad de enriquecer su proceso, se empleará además del merchandising, el neuromarketing empleado por (Cabrera, 2013), así como un estudio de mercado, de los platos u ofertas en cuanto a las acciones a llevar a cabo para el mejoramiento del restaurante objeto de estudio.

En consecuencia (Borrego, 2013) plantea una matriz de nueve cuadrantes donde los ejes de corte se establecen igualmente a partir de estas variables, solo que con base en la definición de límites de popularidad con respecto a un porcentaje del total equivalente al 30% y para el caso de la rentabilidad se establecen los delimitadores a partir de los productos de mayor y menor rentabilidad respectivamente, ofrece una clasificación de los productos de acuerdo al cuadrante en que resulten ubicados, como: mejorable popularidad, impopular, imprescindible, rentable, pasable, improductivo, prescindible, popular y mejorable popularidad. O sea que su modificación consiste en darle la misma importancia a la rentabilidad que a la popularidad, manejando valores unitarios en vez de valores absolutos en los dos casos, o lo que es lo mismo utilizando sólo el margen bruto unitario en vez del global.

Otra forma de aplicación de la ingeniería de menú es la Matriz MUTI, desarrollada en la Universidad de Matanzas para aquellas entidades donde existe un sistema tradicional de servicio al cliente, pues para un sistema All inclusive (que se encuentra en crecimiento dentro del turismo cubano), no tiene sentido hablar de margen de contribución del producto, pues el mismo no tiene un precio de venta como tal, ya que el turista tiene derecho a adquirirlo sin pago posterior, pues ya pagó un “paquete” que le garantiza consumir productos (en los puntos de venta así convenidos) libremente. Por lo tanto según (García, Medina, Frías y González, 2016) dicha herramienta permite igualmente hacer un análisis del movimiento de cada plato dentro de la carta menú, la cual si bien emplea el Índice de popularidad, sustituye el Margen de contribución por el costo de los platos y establece como clasificación de los productos: futuro, imagen, complemento y garantía. La gran debilidad de esta técnica radica precisamente en su fortaleza, ya que a diferencia de la matriz BCG, su aplicación se limita a los servicios All inclusive.

Lo anterior sustenta la selección de la propuesta realizada por (Tapia, 2015) para llevar a cabo la ingeniería de menú en el restaurante objeto de estudio. La unión de estas técnicas muestra de manera más explícita cuales son los platos sobre los que se debe trabajar dentro de la carta, sin importar que el restaurante brinde un servicio All Inclusive.

A continuación, en la figura 2.1, se presenta el procedimiento empleado para la solución del problema científico definido

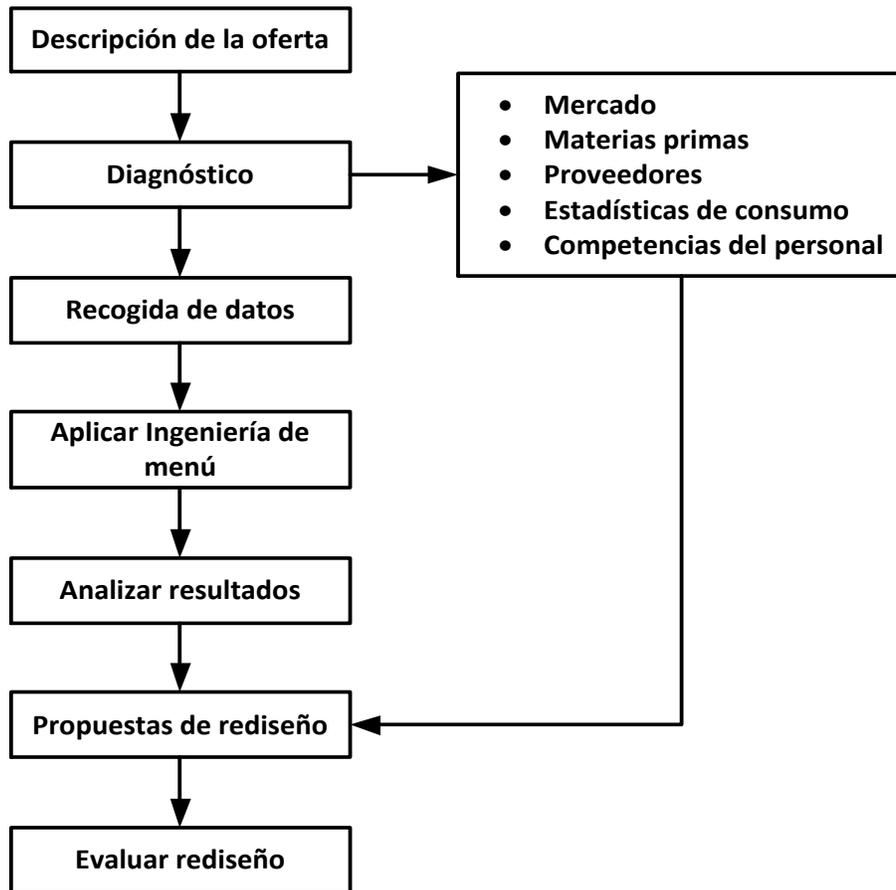


Figura 2.1. Procedimiento para el rediseño de la oferta gastronómica. Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1: Descripción de la oferta

Este paso persigue formar una idea inicial de la oferta sujeta a análisis. Se sugiere para su descripción tener en cuenta elementos que caractericen el restaurante. Los aspectos a considerar se resumen en la tabla 2.1.

Tabla 2.2. Elementos a considerar en la descripción de la oferta

Horario	
Número de plazas	
Capacidad	
Personal de servicio	
Personal de cocina	
Personal administrativo	
Cantidad de platos en el menú	

Fuente: elaboración propia.

El número de plazas se refiere sobre la base de las plazas disponibles. Respecto a la capacidad, este ratio es de uso común en la gastronomía y ofrece la cantidad de rotaciones del salón que puede llevar a cabo el restaurante en el tiempo de servicio (Ávila, 2010; García, et al., 2018). Su cálculo se realiza de acuerdo a (Ávila, 2010).

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{tiempo de servicio (h)}}{\text{tiempo promedio de comida de un comensal (h)}} * \# \text{ de plazas}$$

Se sugiere además acompañar la tabla 2.2 con el diagrama de flujo del proceso. La forma en que se lleva a cabo el proceso puede igualmente someterse a mejoras, en función de las propuestas de rediseño que resulten de la aplicación del procedimiento. Para mapear el proceso, resulta muy útil el empleo del diagrama As-Is (Medina, et al., 2017).

Etapa 2: Diagnóstico

El diagnóstico inicial tiene como objetivo definir el estado inicial de la instalación antes del rediseño, de forma tal que sea posible evaluar posteriormente la efectividad de las acciones llevadas a cabo (Molina, 2015). Asimismo, los aspectos a considerar en este paso, sirven de base para la proyección del rediseño.

En este sentido, se considera realizar una descripción del mercado, teniendo en cuenta que el rediseño de la oferta persigue aumentar la demanda. Por tanto resulta imprescindible caracterizar el mercado actual del restaurante y enriquecer esta información, con las preferencias gastronómicas de los mismos. Se sugiere para esto último la revisión de opiniones online y la consulta de materiales actualizados que refieran preferencias de los mercados que consumen la oferta del restaurante. Para la caracterización se tendrán en cuenta aspectos como: nacionalidad, rangos etéreos, forma de consumo (individual, en pareja, familia, grupos), preferencias de consumo. Esta información se establece a partir de la observación directa y en entrevistas con los empleados de servicio de la instalación.

Respecto a las materias primas, las mismas se establecen a partir de los platos que oferta la instalación, teniendo en cuenta los productos fundamentales de cada plato. Esta información servirá de base para la propuesta de modificaciones en la elaboración, teniendo en cuenta que el rediseño no busca variar en su totalidad el menú, sino rediseñar a partir de y con, la estructura de ingredientes actuales (Cabrera, 2013 y Steele, 2013), los platos de la carta.

Otro de los aspectos a considerar en el diagnóstico del restaurante, serán los proveedores (Pérez, 2015). De esta forma será posible establecer, en el caso de modificar platos, la posibilidad de contar con la materia prima necesaria para su elaboración de acuerdo a los proveedores o bien, evaluar la necesidad de realizar contrataciones con otros proveedores.

Las estadísticas de consumo, refieren de forma indirecta características del mercado que actualmente consume la oferta (Moreno y Dueñas, 2018), a los efectos del rediseño ofrecen una visión de las preferencias del mercado en un tiempo determinado. La información a analizar en este paso se recoge en la tabla 2.

Tabla 2.3. Aspectos a considerar en el análisis estadístico de la oferta

% de platos más consumidos	Eventos de mayor porcentaje de consumo
% de materias primas más consumidas	Volumen de ventas por platos
% de platos consumidos por tipo	% de platos más consumidos por mercados

Fuente: elaboración propia,

Por último, como parte del diagnóstico se realiza una caracterización de las competencias del personal, tanto de cocina como de servicio. Debe hacerse hincapié en aquellas habilidades y conocimientos que posea el personal, teniendo en cuenta cursos de superación, tipos de cocina que dominan y en el caso del servicio habilidades que posean los dependientes que puedan enriquecer la oferta. El objetivo de esta caracterización es contar con una base de información que puede contribuir a la factibilidad de la propuesta de acciones de rediseño que se proyecten. Los conocimientos que posea el personal de cocina, es vital en este sentido (Espinosa, 2010).

Etapas 3: Recogida de datos

Este paso tiene como objetivo recopilar la información necesaria para llevar a cabo la ingeniería de menú. De acuerdo con (Tapia, 2015) las variables necesarias se muestran en la tabla 2.3.

Tabla 2.4. Datos necesarios para la aplicación de la ingeniería de menú

Cantidad de platos de la carta	Total de platos consumidos
Cantidad consumida de cada plato	Ficha de costo de cada plato
Costo unitario de cada plato	

Fuente: elaboración propia.

Los datos deben ceñirse a un espacio de tiempo determinado, de acuerdo con García Pulido y colaboradores (2016) se sugiere para su seguimiento un período de 15 días, sin embargo, cuando es aplicada por primera vez y con el objetivo de la presente, se aconseja un periodo mayor de tiempo, en estudios similares (Cabrera, 2013; Basterrechea, 2014 y Tapia, 2015), abarcan un espacio de tiempo superior a un mes. Sustentado en el objetivo de rediseñar la oferta, se propone tomar un periodo de tiempo de 3 meses.

La ficha de costo, si bien no resulta un dato de entrada para llevar a cabo los cálculos necesarios, su empleo se justifica en la posibilidad de realizar modificaciones en las cantidades de ingredientes o sustituciones de los mismos. Además, permite efectuar comparaciones desde el punto de vista económico, que fundamenten la factibilidad de las acciones.

Para la recogida de datos se toma como información primaria las comandas de consumo del periodo de tiempo en estudio. Los datos recogidos en las comandas se consolidan en la tabla 2.3. El costo unitario de cada plato, se establece a partir de la ficha de costo al dividir el costo total de los ingredientes de la receta entre la cantidad de raciones.

Etapa 4: Aplicar ingeniería de menú

Para la aplicación de la ingeniería de menú en el restaurante se selecciona la herramienta Borrego/MUTI(B/MUTI) que combina la metodología planteada por Borrego Olmedo (2013) y la metodología desarrollada en la Universidad de Matanzas por Vega (2007) y Vega (2015), determinando que lo más relevante es que le otorga igual importancia al costo unitario que a la popularidad por lo que en sus ejes se define un rango medio para ambas variables, Costo y Popularidad.

Fase 4.1: Determinación de los costos unitarios de cada plato.

En esta fase se utiliza las fichas técnicas de cada plato para un total de 17(Ver anexo #2), trabajando con sus respectivos costos. La cantidad de productos pedidos en el periodo de análisis se contabiliza a través de las comandas. Su aplicación se realiza de manera automatizada a través de el programa Microsoft Excel, 2019, propuesto por (Tapia, 2015) y (García, Medina, Frías y González, 2016). Ver Anexo #3.

Costo: Este se define como los costos unitarios de cada plato, que se generan a partir de la sumatoria de los ingredientes que lo conforman. Calculado a partir de la ficha de costo para una ración. A partir de este valor se define el **Delimitador de Costo (DC)**.

Fórmula 1: Determinación del Delimitador de Costo:

$$DC = \frac{\text{Costo unitario max} - \text{Costo unitario min}}{3}$$

Fuente: en aproximación a Borrego (2013)

Fórmula 2: Determinación de límite de Costo bajo (LCB):

$$LCB = CI + DC$$

Fuente: en aproximación a Borrego (2013)

Dónde CI no es más que el costo unitario menor de todos los platos.

Fórmula 3: Límite de Costo medio (LCM):

$$LCM = LCB + DC$$

Fuente: en aproximación a Borrego (2013)

Ahora bien, todo plato cuyo costo se encuentre por debajo del LCB, se considera de rentabilidad alta, todo plato cuyo costo sea mayor que el LCB, pero menor que LCM tiene una rentabilidad media y todos aquellos con un costo superior al LCM, se entendería como de rentabilidad baja.

Fase 4.2: Determinación de la popularidad de cada plato.

Para el caso de la Popularidad, esta se expresa en porcentaje de ventas determinado a partir de las ventas en unidades del plato con respecto al total de platos vendidos durante el periodo de análisis. También se realiza de forma automatizada según lo planteado por (Tapia, 2015) y (García, Medina, Frías y González, 2016), se establece que:

Fórmula 4: Popularidad media (PM):

$$\text{Popularidad media (PM)} = \frac{100\%}{\text{Total de artículos de la carta}}$$

Fuente: en aproximación a Borrego (2013)

Formula 5: Delimitador de Popularidad (DP)

$$DP = PM \cdot 30\%$$

Fuente: en aproximación a Borrego (2013)

A partir del Delimitador de popularidad, se establecen entonces los límites de popularidad.

Fórmula 6: Determinación de los Límites bajo y medio para la Popularidad (LPB y LPM).

$$\text{Límite de popularidad baja (LPB)} = PM - DP$$

$$\text{Límite de popularidad media (LPM)} = PM + DP$$

Fuente: en aproximación a Borrego (2013)

La clasificación de los platos para la popularidad se establece de igual forma que para el costo, esto es, los platos con una popularidad menor que el LPB se consideran de popularidad baja, entre LPB y LPM de popularidad media y alta si es mayor que el LPM.

Etapas 5: Análisis de los resultados.

Con los resultados de los costos y popularidad de cada plato, se plantean las condiciones para interpretar la clasificación de cada uno.

Los límites propuestos plantean que aquellos platos que se consuman un 30% menos del consumo medio serán considerados de popularidad baja y aquellos que se consuman un 30% más de la popularidad media se clasificarán como platos de popularidad alta.

De esta forma en la representación gráfica (figura 2.2) de los platos los puntos se construyen a partir del costo unitario de cada plato y su popularidad, expresada esta última como porcentaje (% Pop; CU).

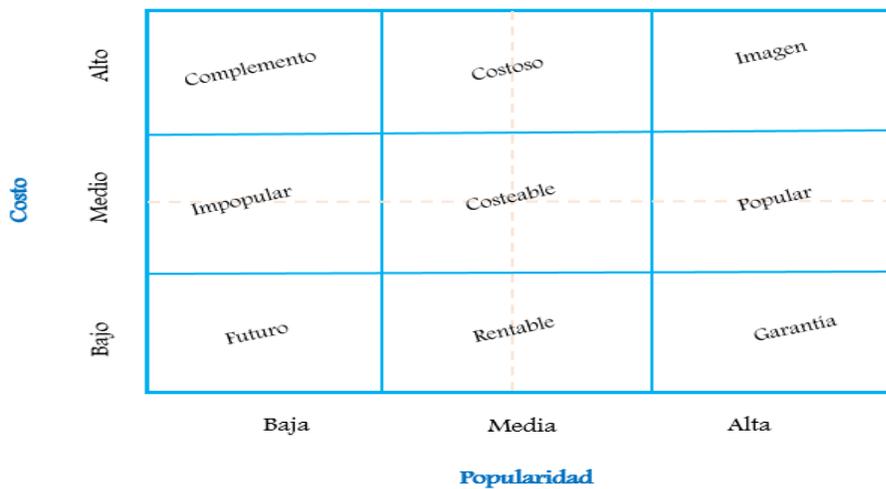


Figura 2.2: Matriz Bmuti; obtenido de (García, Medina, Frías y González, 2016).

La clasificación de los platos se realiza como se muestra en la figura 2.3 a continuación:

IP	Costo	Clasificación MBm
Alto	Bajo	Garantía
Alto	Alto	Imagen
Bajo	Alto	Complemento
Bajo	Bajo	Futuro
Alta	Media	Popular
Media	Alta	Costoso
Bajo	Medio	Impopular
Medio	Bajo	Rentable
Media	Media	Costeable

Figura 2.3: Clasificación de los platos en función del costo unitario y el índice de popularidad (IP), obtenido de (García, Medina, Frías y González, 2016).

Características de los platos

La clasificación de los platos se realiza atendiendo a su comportamiento acorde a las variables índice de popularidad y costo unitario, de esta forma se establecen tres niveles de evaluación (Alto, Medio y Bajo) en función de los límites definidos para ambas variables.

Artículos valiosos

- Artículo Garantía: Costos bajos y Popularidad alta. Prestigio del establecimiento y producen excelentes dividendos por sus bajos costos. Es preciso ser estrictos en la calidad de su elaboración. Colocar en los lugares más vistosos de la carta y sugerir su consumo si es posible.
- Artículo Rentable: Costos bajos y Popularidad media. Es posible ofrecerlos como alternativa a los platos Garantía. De ser posible mejorar su situación en la carta a partir de la técnica de merchandising para incentivar su consumo. Es preciso igualmente mantener una calidad extrema en su elaboración y presentación.
- Artículo Popular: Costos relativos y Popularidad alta. Es preciso trabajar en los componentes del plato en función de sustituir aquellos ingredientes por otros más baratos de ser posible, sin afectar la calidad del plato. Es posible sustituir las guarniciones del plato por otras menos costosas y resultaría válido revisar la norma a servir, siendo posible reducirla en 10-20 gramos, lo que en función del volumen de pedidos disminuiría ligeramente los costos.

Artículos mejorables

- Artículo Futuro: Costos bajos y Popularidad baja. Generalmente asociados a productos nuevos en el menú. Se sugiere mejorar su posición en la carta a partir de las técnicas de merchandising, sugerirlos cuando sea posible. Realizar pequeñas promociones del nuevo plato a partir de imágenes en local o comunicación de la nueva oferta en panfletos o centros de mesa.
- Artículo Costeable: Costos y Popularidad relativos. Para estos productos es preciso revisar los ingredientes y sustituir en la medida de lo posible aquellos más costosos sin afectar la calidad del plato. En cuanto a su popularidad trabajar con base en las técnicas de merchandising.
- Artículo Imagen: Costos y Popularidad altos. Independientemente de sus costos elevados, es conveniente mantenerlos en la carta puesto que se identifica al restaurante con estos. Se recomienda mantener su calidad y en la medida de lo posible sustituir los ingredientes de mayor costo sin afectar la elaboración y calidad final.

Artículos inconvenientes

- Artículo Impopular: Costo relativo y Popularidad baja. Se recomienda trabajar los costos en función de los ingredientes que componen el plato. Mejorar su popularidad a partir de las técnicas de merchandising. Debe estar acompañado de una vigilancia constante de la evolución del plato, de no mejorar debe ser eliminado.
- Artículo Costoso: Costos altos y Popularidad relativa. Es posible mejorar su popularidad a partir de las técnicas de merchandising y sus costos en función de sustituir en lo posible los ingredientes más costosos, sin embargo, si es posible, se recomienda sustituir el plato por otro.
- Artículo Complemento: Costos altos y Popularidad baja. Pese que puedan mejorarse ambas variables los costos asociados a su mantenimiento en el menú sugieren que es preferible eliminarlo.

Se realiza una comparación de las características de los platos en los diferentes periodos, para evaluar si su comportamiento es constante o variable con respecto uno del otro. Dependiendo a los resultados arrojados, es necesario proponer acciones que atenúen y contribuyan a mejorar la oferta del restaurante y por ende la satisfacción del cliente.

Etapa 6: Propuestas de rediseño.

Luego de analizar los aspectos popularidad y costos y de haber clasificado cada plato del menú en valiosos, mejorables e inconvenientes, se procede a implementar los elementos del merchandising y

del neuromarketing para lograr un equilibrio entre calidad-costo. Además, se implementan propuestas en cuanto a la demanda, el mercado, la competencia del personal, los proveedores y materias primas.

El merchandising es una técnica circunscrita en los límites del marketing y desarrollada por detallistas y fabricantes, principalmente. Pues es el conjunto de técnicas y herramientas que permiten gestionar estratégicamente el lineal desarrollado, con el fin de obtener una determinada rentabilidad, satisfaciendo a su clientela clave (Palomares, 2008).

Mientras, por otro lado, Lindstrom define al neuromarketing como un matrimonio del marketing y la ciencia. Este investigador lo entiende como la llave para abrir nuestra 'lógica de compra: los pensamientos, sentimientos y deseos subconscientes que mueven las decisiones de compra que tomamos todos los días de nuestra vida (Lindstrom, 2009).

La aplicación de las neurociencias en la búsqueda por entender al consumidor puede servir como recurso de las empresas para desarrollar estrategias más efectivas. Estas estrategias pueden ser de posicionamiento, de desarrollo de marca, de packaging, de colocación de productos, de precios y muchas otras más.

En el día a día se aprecia que el consumidor se ve expuesto a una infinidad de productos, y llegan momentos en los que tiene que elegir entre dos muy similares. Si bien al preguntarle, este puede referir que eligió uno sobre otro por factores como tamaño, calidad, etcétera, esta elección puede ser (o no) cierta. Aquí tiene cabida el neuromarketing, pues busca, a través de una lectura cerebral del consumidor, dar cuenta de las estimulaciones generadas con relación a ambas alternativas. Un ejemplo de esto lo vemos en una estrategia de precios. De proponer un producto con precio justo, se llevará a cabo la compra. En neuromarketing, esto se interpreta como la activación de la zona accumbens (asociada al placer), lo cual refleja la predisposición a la compra, y de este modo se activa la corteza prefrontal media (asociada a la sensación de ganancia/pérdida). En caso de que el precio se perciba como injusto, se activaría la ínsula, zona cerebral asociada al disgusto y a su vez la corteza prefrontal media (pero como respuesta de sentimiento de pérdida).

En los estudios del neuromarketing, la percepción juega un rol importante, sea tanto a nivel consciente como inconsciente, llega a través de los cinco sentidos e influye en cómo se ve a un producto. Es a través de esta que las empresas pueden conectar sus productos con el consumidor y construir un posicionamiento de marca efectivo. Esta percepción se consigue de forma sensorial y genera constructos cerebrales (Ramos, 2012).

La oferta gastronómica es uno de los factores clave en la identidad del restaurante. Es fundamental en la definición del tipo de restaurante, su posicionamiento en el mercado, el tipo de clientes y la capacidad de generar ventas, siendo sostenible a largo plazo. Debido a tal motivo es la importancia

de conocer el mercado al cual va dirigida la oferta, y adaptarla a sus necesidades actuales ya sea a un mercado potencial o no.

Es necesario además para la elaboración del plan de mejoras tener en cuenta la necesidad de trabajar con los costos del producto según su clasificación, es decir para aquellos artículos mejorables se recomienda revisar sus ingredientes, sustituir aquellos que resulten muy costosos por otros productos del propio inventario que resulten menos costosos o de elaboración nacional. Si resulta un artículo inconveniente para la instalación se deben cambiar sus ingredientes, aplicar técnicas de merchandising para mejorar la popularidad asimismo, resulta válido para estos platos contar con la colaboración del servicio dado que constituye un excelente agente de ventas de cara al cliente posibilitándole sugerir el consumo de los mismos o enaltecer su calidad, con lo que igualmente se estaría incentivando su solicitud o en caso de no mejorar en un periodo seguido de tiempo, eliminarlo o reemplazarlo por otro. Para los clasificados como costosos o imágenes el objetivo es disminuir su costo unitario disminuyendo su gramaje o proponer la coordinación de las compras en aras de identificar o bien un proveedor con una mejor oferta o iguales materias primas a precios más baratos.

También los recursos humanos son la base de la consecución del logro de los objetivos estratégicos en toda empresa. Se concibe el personal como un recurso de vital importancia y se destina esfuerzo, tiempo y dinero hacia su rama, los cuales ya no son considerados costos para la organización sino más bien como una inversión en pro del crecimiento de la misma. De ahí la importancia de evaluar las competencias laborales y mejorarlas en consecuencia con la oferta-demanda del restaurante, por lo que se sugiere atraer y vincular a la organización a personas altamente calificadas en la rama, potencializar el capital humano en pos de los objetivos que se desean alcanzar, realizar un entrenamiento constante en la fuerza de trabajo, garantizar un adecuado desempeño, apoyar al sostenimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Etapa 7: Evaluar rediseño.

Una vez implementadas las acciones de rediseño, se procede a su evaluación con el objetivo de constatar la efectividad de las mismas. Para llevarlo a cabo, se aplica la ingeniería de menú, mediante la herramienta ya descrita con anterioridad, en un plazo de un mes y de forma periódica en igual período. De esta manera es posible, no solo constatar la mejora esperada, sino también tener un control sistemático de la oferta que contribuya a su gestión.

Se recomienda conformar un registro con las clasificaciones de los platos en cada aplicación de la BMUTI, lo cual ofrece a la administración la evolución de los mismos en el tiempo. Así, es posible seguir su comportamiento de acuerdo a la variabilidad de los clientes y la estacionalidad turística, lo

que genera nuevas acciones de mejora dotando a la carta de una mejora continua enfocada a la satisfacción del cliente.

Conclusiones parciales

La ingeniería de menú es una herramienta de gestión que controla costos y ayuda a tomar decisiones, ya que con la información que se obtiene se pueden posicionar los platos en la carta de la manera más rentable. Una de las herramientas más importantes de la ingeniería de menú aplicables a restaurantes a la carta de régimen all inclusive lo constituye la B/MUTI, la cual hace un análisis del costo unitario y la popularidad de cada plato, a través del índice de venta, y el índice de presentación. El procedimiento a llevar a cabo para rediseñar el menú del restaurante objeto de estudio lleva se constituyó en siete etapas, partiendo de un análisis de la situación actual, luego de identificar las principales variables, se procede a realizar la ingeniería de menú para posteriormente analizar los posibles resultados y conformar una propuesta de rediseño.

CONCLUSIONES

- ✓ La gestión de restaurantes es fundamental para la gestión de una entidad hotelera, debido a que la misma debe estar enfocada al cliente; por lo que se hace preciso una constante vigilancia de la oferta, no solo desde el punto de vista comercial, sino también con el objetivo de elevar la eficiencia de su operación.
- ✓ El menú es considerado el elemento más importante de un restaurante. No puede ser algo casuístico o basado en gustos personales, es una selección seria y consciente de una oferta en la cual intervienen múltiples factores. La carta debe ser bien planificada, acorde al segmento de mercado y constituye en efectivo instrumento de venta de la oferta.
- ✓ Destaca en la literatura consultada la ingeniería de menú como herramienta para la gestión de la oferta gastronómica. Asimismo, su aplicación se complementa con las técnicas de merchandising y el neuromarketing para la propuesta de acciones de mejora en la carta.
- ✓ El procedimiento propuesto se constituyó en siete etapas, donde además de aplicar la matriz BMUTI como herramientas fundamental para la ingeniería de menú, esta se complementa con un diagnóstico del comportamiento del menú que tiene en cuenta el mercado, las materias primas, los proveedores y las competencias del personal. De esta forma, la propuesta de acciones de mejora cuenta con mejor sustento para la sugerencia de cursos de acción a tomar.

RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar el despliegue del procedimiento en el restaurante objeto de estudio para la mejora de la oferta menú actual.
- ✓ Interesar a la dirección de la entidad de los resultados de la investigación para la implementación de las acciones de mejora resultantes.
- ✓ Aplicar el procedimiento en el resto de las ofertas de alimentos y bebidas del hotel en contribución a la gestión gastronómica de la entidad.
- ✓ Incluir la investigación en los materiales de la asignatura Gestión de la Restauración de la carrera de Turismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguiar, J. G. (2014). Ingeniería de Menu. Herramienta de optimización para la gestión de restaurantes en hoteles. Prof en Hotelería, Turismo y Hospitalidad. Universidad Simón Bolívar, Estado Vargas, Venezuela.
2. 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.
3. Ávila, J. (2006). Economía para restaurantes. Jalisco: Ediciones Umbral.
4. Barry Mc.Cubbin, C. A. (2010). La reingeniería de menú como herramienta para incrementar las utilidades en un restaurante tipo Cafetería dentro de un Hotel Cinco Estrellas. [Maestría], en opción al grado científico de Máster en Administración. Universidad Iberoamericana. Ciudad de México.
5. Basterrechea Fuentes, L.M.(2014). Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante “La Campana” a partir de la ingeniería de menú. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
6. Blasco, A. (2010). “La carta cómo instrumento de venta” [en línea], GestiónRestaurantes.com, 9 de septiembre, consultado: 2 de junio de 2020.
7. Borrego Olmedo, A. J. (2013). Ingeniería de menú, otra visión de la aplicación de la matriz de la BCG. Análisis y soluciones de gestión. [Consulta: junio 2014]. Recuperado de: www.asgestion.com
8. Bravo, R. V. (2015). Guía de buenas prácticas de manufactura de alimentos para mejorar la oferta gastronómica e imagen corporativa del restaurante Yasuni Kichwa Ecolodge. Tesis previa a la obtención del título de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta, Ecuador.
9. Caballero González,R.J. (2012). Mejora de la oferta gastronómica del restaurante “Mallorca” mediante el análisis de la carta menú. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

10. Cabrera Estopiñán, L. (2013) Mejora de la oferta gastronómica especializada del hotel “Be live Turquesa”. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Economía y Turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”
11. Calaña, W. 2011. Servicio Gastronómico. GUA. Revista Redalyc (Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal – Sistema de Información Científica).
12. Cartagena, M. (2018). Sistema de gestion para el aseguramiento de la calidad en la oferta gastronomica en el restaurante El Chino del Canton Valencia. Examen Complexivo orevio a la obtencion del titulo de Ingeieria en Gestion de Alimentos y Bebidas. Facultad de Direccion de Empresas, Ecuador.
13. Cortina C. (2013). Tipos de servicios en la mesa. (En línea). Es. Consultado el 10 de abril de 2020. Formato Artículo. Disponible en <http://anavasquez.com/2013/01/tipos-de-servicio-en-la-mesa/>
14. Cuervo Restrepo, A.M.(2019). Estrategias para la implementación de la ingeniería de menú con el fin de disminuir la baja de alimentos en los restaurantes KOH. Trabajo de grado para optar al Título de Diseñador Industrial. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Artes.
15. Espinosa, Y. B. (2016). El menú de un restaurante. Evaluación e incidencia en la satisfacción del cliente.
16. Estopiñán, L. C. (2013). Mejora de la oferta gastronómica especializada del hotel “Be live Turquesa”. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas Departamento de Economía y Turismo, Universidad de matanzas “Camilo Cienfuegos”.
17. Fernández, M. G. (2015). *Ofertas Gastronómicos*. España: ELEARNING S.L.
18. Fernández, I. M. (2014). *Ofertas gastronómicas sencillas y sistemas de aprovisionamiento. Gestión de modelos de restauración*. España: Editorial Ideaspropias. Retrieved from 978-84-9839-461-0.
19. Foschiatti, A. M. (2012, julio 18). El uso de matrices DAFO como herramientas de gestión. (IGUNNE, Ed.) *Revista Geográfica Digital*.(ISSN 1668-5180).

20. Frederick R. (1993). *Loyalty Based Management*. Editorial Escala. ISBN: 388-872-554-54-9. 186.
21. Fuentes, L. M. (2014). Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante “La Campana” a partir de la ingeniería de menú. *Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo*. Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Departamento de Turismo, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
22. Gallegos, J. (2002). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid PARANINFO.
23. García Pulido, Y. A.; Medina León, A. A.; Frías Jiménez, R. A.; Jaquinet Espinosa, R. y González Arias, M. (2016). Propuesta de herramienta para la aplicación de la ingeniería de menú en restaurantes de hoteles all-inclusive. *Revista Investigaciones Turísticas*. (12). 2016-12. p. ISSN: 2174-5609. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2016.12.07>. Satisfacción
24. Gomes, A., De Azevedo Barbosa, M. D. y Gomes de Souza, A. (2013). El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía; Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 336-356.
25. Gómez, R. (2003). *Gestión de alimentos y bebidas*. Diplomado. EAEHT. La Habana, Cuba
26. González, R. C. (2012). Mejora de la oferta gastronómica del restaurante “Mallorca” mediante el análisis de la carta menú. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas.
27. Hansen, K. V., Jensen, O., Gustafsson, I. (2005). The meal experience of à la carte restaurant customers. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(2), 135-151.
28. Hoffman, K. D., Bateson, J. (2011). *Marketing de servicios, Conceptos, estrategias y casos*, Cuarta Edición (Cuarta edición ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
29. Hoyer, W., Debra Macinnis, R. P. (2013). *Consumer Behavior*. Mason, Ohio: Cengage Learning.
30. LINDSTROM, Martin. (2009) *Compravición: verdades y mentiras acerca de por qué las personas compran*. Adriana Arias de Hassan (traductora). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

31. Lizcano, J. (2000). *Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión*. México: Editorial AECA - AIC.
32. López, N. (2003). *Marketing en restauración*. Madrid: Editorial Síntesis.
33. Llerena Garcia A. (2012). *Mejora de la oferta gastronómica. Análisis de la carta menú del Restaurante "Castell Nuovo"*. Tesis presentada en opción al Título Licenciado en Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas.
34. Martini, A. (2007). *Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica*. (FEHGRA, Ed.) Buenos Aires: Federación Empresaria Hotelera. Retrieved from ISBN 978-987-21232-1-5.
35. Martini, A. (2013). *Ingeniería de menú. Herramienta para aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico. Segunda edición*. Federación empresarial hotelera gastronómica de la República Argentina. 2013. ISBN 978-987-23139-8-2.
36. Medina León, A.; Nogueira Rivera, D., Salas Álvarez, W.; Medina Nogueira, D.; Hernández Reyes, H.; Hernández Nariño, A.; Medina Nogueira, Y.; El Asafiri Ojeda, Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ecuador. Editorial Universidad UNIANDES. ISBN: 978-994-297-4266. 209 pp.
37. Mejía Alvaro, A. Z. (2004). *Propuesta de Modificaciones al Menú en el Restaurantel la Nostalgia en la Ciudad de Oaxaca*. Tesis profesional. Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes. Universidad de las Américas Puebla. México.
38. Melo C. (2011). *Proyecto para la factibilidad para la implementación de una empresa prestadora de servicios de catering social temático*. (En línea). Consultado el 10 de abril de 2020. Formato pdf. Disponible en http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/15517/1/47397_1.pdf
39. Molina Alarcón, D. R. 2015. *Diagnóstico de la calidad en el servicio de Alimentos y Bebidas en el Restaurant Buffet Hotel Brezzes Bella Costa*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
40. Moreno Cevallos, J. R. y Dueñas Holguín, B. L. 2018. *Sistemas de información empresarial: la información como recurso estratégico*. Revista Dominio de las Ciencias. vol. 4 (1). enero, 2018, 141-154 pp. ISSN: 2477-8818. DOI:

<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.núm.1.enero.141-154>. Disponible en:
<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.

41. NC 126: 2001 Industria turística. (2001). Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. ONN. Cuba.
42. Nessel, J. (2005). Is your menu working for you or against you? Bussines and seafood. Restaurant Resource Group. [Consulta: mayo 2015] Recuperado de: www.rrgconsulting.com
43. Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). Panorama económico y social 2019.
44. Organización Mundial del Turismo (2019). Turismo responsable, sostenible y accesible. Madrid, España.
45. Palomares Borja, R.. (2008). Merchandising, teoria, practica y estrategia. (E. Editorial, Ed.) Madrid. Retrieved from ISBN-978-84-7356-620-9
46. Peguero, D. (1998). Gestión de Buffet: pensemos en la clientela y no en reducir los costos. España: Revista Tecnohotel.
47. Pérez Leliebre, M. 2015. *Rediseño del producto Villa las Cubanita para contribuir al desarrollo local del municipio Ciénaga de zapata*. [Trabajo de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
48. Pilar, J. I. y Daorta F.(2016). Aplicacion de la Ingenieria de Menu en el restaurante" Mi Ranchito". tesis para obtener el título profesional de ingeniero industrial. Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Perú, Lima.
49. Pozo, R. N. (2015). Gestion Operativa de restaurantes para el mejoramiento de los servicios gastronomicos en la Parroquia Calceta de la provincia de Manabi. Proyecto de tesis previa a la obtencion del titulo de ingeniero en turismo. Escuela Superior Politecnica Agropecuaria de Manabi Manuel Felix Lopez, Ecuador.
50. Ramos Salas, P. (2012). El neuromarketing como recurso para el diseno de estrategias de posicionamiento de imagen de marca en Peru. Tesis para optar el Título de Licenciada. Pontifica Universidad Catolica de Lima, Peru.

51. 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.
52. Rodríguez Ramírez, A. (2013). *Diagnóstico de la planeación del menú en el restaurante "Los Parques" del Salón 1720 perteneciente al grupo Palmares Holguín*. [Trabajo de diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad Ingeniería Industrial. Departamento de Turismo. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
53. Saavedra García, J. L. (2009). "Evaluación de la Planeación del Menú de los Restaurantes de Ciudad "Los Parques e Isla Cristal pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares". Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
54. Santillana S. (2009). El buffet. (En línea). Es. Consultado el 10 de abril de 2020. Formato ppt. Disponible en <http://es.slideshare.net/sjsantillanz/el-bufett>
55. 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.
56. Tapia Ledesma, H. (2015). *Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "La Robleza" del hotel MELIA "Las Américas" a partir de la ingeniería de menú*. [Trabajo de diploma], en opción al título Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
57. Taquechel Cotilla, J. 2018. *Propuesta de metodología de gestión de Revenue Management para el restaurante Esquina Cuba*. [Trabajo de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. 98pp. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
58. Vega Falcón, V. (2007). Herramientas gerenciales para la toma de decisiones. Centro de Estudios de Turismo. Universidad de Matanzas. 300 p. Matanzas, Cuba.

ANEXOS

Anexo #1: Resumen de estudios anteriores de Ingeniería de Menú.

Tabla 2.1: Herramientas y pasos empleados para la aplicación de la Ingeniería de Menú.

Autores	Procedimientos
<p>1- (Caballero,2012)</p>	<p>Realiza su procedimiento para aplicarlo en el restaurante extrahotelero “El Mallorca”.</p> <p>1- Análisis de la situación actual: Aplica el Diagrama de Pareto para evaluar las encuestas aplicadas por la instalación en el mes de estudio. Con el objetivo de conocer el grado de satisfacción y las inquietudes acerca del servicio, del local y de la oferta del restaurante.</p> <p>2- Categorización de los platos del menú atendiendo a su popularidad: Realiza el cálculo del índice de popularidad de cada plato para compararlo con el índice de popularidad promedio, determinando así que plato es popular y cual no.</p> <p>3- Categorización de los platos del menú atendiendo a su rentabilidad: Para determinar cuales son los platos más rentables para la instalación procede a determinar el Margen de Contribución Unitario (MCU) de cada producto y el Margen Bruto de Ganancia Promedia (MBGP) que no es más que el beneficio medio por cada plato vendido, el cual brinda una medida de cómo cada uno de los productos ofertados contribuyen a la utilidad del local.</p> <p>4- Construcción de la Matriz de Portafolio: Confecciona una tabla con los indicadores primarios que necesita y los obtenidos por los cálculos anteriores de la fase 2 y 3 y con los resultados elabora la matriz de 4 cuadrantes, donde se ubican los platos, clasificándose en productos: Estrellas, Vacas, Incógnitas o Perros.</p> <p>5- Análisis del precio de los platos del menú: se apoya en el cálculo de un coeficiente que relaciona el precio promedio aceptado por los clientes con el precio promedio ofertado. Como fruto de esta comparación los precios se mantendrán o serán cambiados.</p>

6- Acciones para el mejoramiento de la carta menú: Para la propuesta de acciones para el mejoramiento de la carta menú del restaurante Mallorca el autor tuvo en cuenta: los resultados de la aplicación de la técnica de Ingeniería de Menú a los platos de la carta menú y lo reportado por la literatura referida sobre las técnicas de merchandising. Las mismas tuvieron como base el esquema decisional genérico de la matriz de portafolio.

2- (Cabrera, 2013)

Su estudio es aplicado a mejorar la oferta gastronómica especializada del hotel “Be live Turquesa”, presentando el siguiente procedimiento.

1- Selección de la herramienta. En este caso la autora sustituye al margen de contribución de la Matriz de Portafolio por el costo unitario del producto. De esta idea surgió la matriz M.U.T.I. (Matanzas Universidad Todo Incluido).

- **2- Selecciona un Índice de Popularidad (IP):** que refleja el nivel de aceptación de cada producto dentro de la oferta general.

- **3- Clasificación y representación de los platos según IP y costo unitario de los platos:** Los caracterizó según el cálculo del índice en: productos garantía, imagen, futuro y complemento.

- **4- Recopilación de información:** La autora logra recopilar información y documentos necesarios para la elaboración de los cálculos y por ende el análisis. Tal como fichas técnicas, hojas de reservas de cada día que abre el restaurante, las comandas, entre otros.

- **5- Acciones para el mejoramiento de la carta menú:** Para la propuesta de acciones para el mejoramiento de la carta menú de los restaurantes especializados tuvo en cuenta: los resultados de la aplicación de la técnica de Ingeniería de Menú a través de la matriz M.U.T.I a los platos de la carta menú. Estas propuestas de mejoras las presenta vinculadas con las técnicas de merchandising, así como el neuromarketing, que estudia el funcionamiento de la mente y las emociones del consumidor.

3- (Llerena, 2012)

- Su campo de acción es en el restaurante “Castell Novo” perteneciente a la UEB Hicacos del grupo extrahotelero Palmares S.A.
- **1- Análisis de la situación actual:** A diferencia de (Caballero, 2012) la autora analiza investigaciones anteriores realizadas en la entidad por la propia empresa u otras instalaciones, para conocer las proyecciones y necesidades de los clientes, así como experiencias positivas y negativas. Valorando además los resultados operacionales del área para estudiar el rendimiento.
- PD: De aquí en adelante realiza un procedimiento similar al utilizado por (Caballero, 2012), utilizando como principal herramienta la Matriz de Portafolio, analizando popularidad, rentabilidad y precios de cada plato, y por último propuso su plan de mejoras, basado en los resultados.

4- (Steele, 2013)

- Restaurante “Mesón del Quijote”
- **1- Categorización de los platos del menú atendiendo a su popularidad:** El índice de popularidad es un término utilizado mundialmente, el cual la autora lo determina mediante elementos básicos como el Índice, de Ventas y el Índice de Presentación.
- **2- Categorización de los platos del menú atendiendo a su rentabilidad:** procede a determinar cuáles son los platos más rentables y cuáles no ofrecen un margen de rentabilidad aceptable para la instalación en comparación con la oferta en general.
- **3- Construcción de la Matriz de Portafolio.**
- **4- Análisis del precio de los platos del menú.**
- **5- Elaboración de la propuesta de rediseño de la carta menú.**
- Este autor desarrolla los mismos procedimientos que (Caballero,2012) y (Llerena, 2012).

5- (Tapia, 2015)

- Su estudio lo realiza en el restaurante “La Robleza” del hotel MELIA “Las Américas”.
- **1- Realiza una fusión de dos herramientas: Matriz MUTI (Universidad de Matanzas) y Matriz de Borrego**, ajustándose el margen de contribución como costo, pero ahora con la idea de nueve cuadrantes. Con la unión de estas técnicas muestra de manera más explícita cuales son los platos sobre los que se debe trabajar dentro de la carta, sin importar que el restaurante brinde un servicio de All Inclusive. Esta técnica tiene gran ventaja pues se basa en otorgarle igual importancia al costo unitario que a la popularidad.
- **2- Automatización de la herramienta:** Pretende brindar una herramienta contentiva de la Matriz de Borrego Olmedo modificada, que facilite su aplicación, además de contribuir a la eficiencia del proceso de diagnóstico.
- **3- Acciones para el mejoramiento de la carta menú:** aplicó posibles alternativas para la mejora de la oferta gastronómica en el área a través de los resultados arrojados por la herramienta aplicada, según el tipo de producto.

6- (Basterrechea, 2014)

- Campo de estudio: restaurante “La Campana” ubicado en Varadero.
- Propone un procedimiento similar al de (Steele, 2013), porque analiza la oferta y luego propone los resultados aplicando las acciones de mejora.
- **1- Selección de la herramienta del Restaurant Resource Group (RRG):** la efectividad del método radica en su periódica aplicación a la oferta menú de la instalación, toda vez que posibilita observar la evolución de los productos en el tiempo y corroborar la eficacia de las acciones correctivas llevadas a cabo.
 - **2- Cálculo del margen de contribución del producto:** a partir de su costo unitario y precio de venta.
 - **3- Clasificación de los platos:** lo realiza de acuerdo con el índice de popularidad y al porcentaje de popularidad del menú. De acuerdo a la posición de los platos en el gráfico, el análisis matricial se realiza a partir de la ubicación de los ejes.

-4- **Acciones para el mejoramiento de la carta menú:** según la clasificación de los platos y su ubicación en la matriz y las técnicas de merchandising

Fuente: Elaboración propia

Anexo #2: Carta menú del restaurante "El Emperador".

Entrantes Calientes / Hot Appetizer

Croquetas de Pollo / Chicken Croquettes

Brusq Tomate / Brusq Tomato

Pan, Minidosis Mantequilla / Bread with butter

Salsa Coctel / Salsa Cocktail

Entrantes Frío / Cold Appetizer

Ensalada de Atún / Tunny (Tuna) Salad

Ensalada de Pollo / Chicken's Salad

Ensalada de Vegetales / Vegetables Salad

Cremas y Sopas / Creams and Soup

Bisquet de Camarón / Shrimp Bisquet

Consomé de Pollo / Chicken Consommé

Platos Principales / Main Dishes

01- Lomo de Cerdo / Pork Back Ribs

con vegetales salteados, puré de papa y salsa cremosa de ajo
with grilled vegetables, potatoes and garlic sauce

02- Filete de pescado / Filet of fish

con papas al horno, vegetales grillados y salsa mantequilla de ajo
with roast potatoes, grilled vegetables and butter garlic sauce

03- Pechuga de pollo / Chicken breast

con canefa de papa, vegetales al horno con salsa agridulce
with potatoes, roast vegetables and fruit sauce

Brocheta mixta de camarón y pescado / Mixed brocheta with Shrimps and fish
con vegetales a la parrilla y papas doradas con salsa meniere
with grilled vegetables, golden potatoes and menier sauce

Postre / Desserts

-Flan al caramelo / Caramel custard

-Tajada de Mango con queso / Sliced Mango with cheese

Helado de frutas con bizcocho / Fruit Ice cream with biscuit

Fuente: Fotografías propias a la carta actual

Anexo #3: Automatización de la herramienta Bmuti en Microsoft Excel.

Esta forma de análisis fue propuesta por Tapia Ledesma, H. y García Pulido, Y. A. (2015); como parte de la tesis de grado para optar por el título de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Matanzas. El análisis propone la clasificación de los productos según su ubicación a partir nueve cuadrantes, teniendo en cuenta sus costos unitarios, por tal motivo APLICABLE A LA MODALIDAD *ALL INCLUSIVE*

*Cantidad de productos a analizar	0	*Campos obligatorios									
Producto	Categoría Costo	Categoría Popularidad	Clasificación	Costo de los alm.	Unidades vendida	*Costo unitario	% Costo	% Popularidad	Costo Total		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!	#REF!			#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!	Recuerde que en el pastel de costos, el costo asociado a los alimentos no debe exceder el 40% de los costos totales, aunque en este caso se referencia el costo con respecto a la			#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0	Límite Popularidad Baja (LPB)	#DIV/0!
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0	Límite Popularidad Media (LPM)	#DIV/0!
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0	Límite Costo Bajo (LCB)	0,0000
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0	Límite Costo Medio (LCM)	0,0000
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		
	BAJO	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	0		

Figura 2.2: Herramienta programada en Excel; Tapia, 2015) y (Real Garlobo, E.; Salas Álvarez, W.T.; Freire Muñoz, D.A.; García Pulido Y.A.; Medina León, A. A. ,2018)