



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO



TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADA EN TURISMO

Título: Propuesta de rediseño de la carta menú del Restaurante Buffet del Hotel
“Los Delfines”.

Autora: Dailyn García Pérez

Tutora: M. Sc. Sandra Santoyo Sánchez

Noviembre, 2023

Pensamiento

“No puedes tener una influencia de la cocina de un país si no la entiendes. Y para entenderla, tienes que estudiarla”

Ferran Adria

Dedicatoria

...A mis padres y mi hermano, por ser lo más grande que tengo en mi vida, por la exigencia y el amor.

Agradecimientos

A Magela, por su apoyo incondicional y la constancia de su cariño,

A mi tutora Sandra, por el tiempo dedicado a compartir sus conocimientos y por la gran profesional que es,

Al profe Pulido, por estar siempre a pesar de la distancia,

A todos mis profesores durante estos cuatro años, por contribuir a mi crecimiento como profesional,

A esos amigos que se convierten en hermanos e hicieron de estos años la experiencia más bonita de la vida,

A toda mi familia por tanto cariño, comprensión y ayuda,

A Sonita, y en general a todos los trabajadores del Hotel “Los Delfines” por tantos momentos lindos y por la ayuda,

... ¡Gracias!

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Propuesta de rediseño de la carta menú del Restaurante Buffet del Hotel Los Delfines” 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.

Dailyn García Pérez

RESUMEN

El rediseño de cartas menú constituye un factor de suma importancia en la industria turística debido a que permite un enfoque hacia las nuevas tendencias que van surgiendo y al nuevo perfil del cliente en cuanto a ofertas gastronómicas. En el Hotel “Los Delfines” del destino Varadero resulta necesario tener en cuenta estos aspectos, por lo que el objetivo de nuestra investigación radica en proponer el rediseño de la carta menú del Restaurante Buffet de dicha instalación sobre la base de los platos tradicionales. Para el desarrollo de la misma se emplean diferentes técnicas y métodos, tales como: revisión documental, la entrevista en profundidad y la observación directa abierta. Como principales resultados se tienen la propuesta de nueve platos que se incorporan al menú actual, lo cual puede derivar en mejores resultados en la entidad.

Palabras clave: cartas menú, platos tradicionales, rediseño, restauración, turismo gastronómico

SUMMARY

The redesign of menu cards constitutes a very important factor in the tourism industry because it allows a focus on the new trends that are emerging and the new customer profile in terms of gastronomic offers. At the “Los Delfines” Hotel in the Varadero destination it is necessary to take these aspects into account, so the objective of our research is to propose the redesign of the menu of the Buffet Restaurant of said facility based on traditional dishes. To develop it, different techniques and methods are used, such as: documentary review, in-depth interview and open direct observation. The main results are the proposal of nine dishes that are incorporated into the current menu, which can lead to better results in the entity.

Key words: menu cards, traditional dishes, redesign, restoration, gastronomic tourism

RÉSUMÉ

La refonte des cartes de menu constitue un facteur très important dans l'industrie du tourisme car elle permet de se concentrer sur les nouvelles tendances qui émergent et le nouveau profil de clientèle en termes d'offres gastronomiques. À l'Hôtel « Los Delfines » de la destination Varadero, il est nécessaire de prendre en compte ces aspects, c'est pourquoi l'objectif de notre recherche est de proposer la refonte du menu du Restaurant Buffet dudit établissement à base de plats traditionnels. Pour l'élaborer, différentes techniques et méthodes sont utilisées, telles que : la revue documentaire, l'entretien approfondi et l'observation directe ouverte. Les principaux résultats sont la proposition de neuf plats qui sont incorporés au menu actuel, ce qui peut conduire à de meilleurs résultats dans l'entité.

Mots-clés : cartes de menu, plats traditionnels, refonte, restauration, tourisme gastronomique

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL REDISEÑO DE LA CARTA MENÚ	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Turismo. Generalidades.....	5
1.2.1 Su relación con el patrimonio.....	6
1.2.2 Turismo gastronómico.....	7
1.3 Referentes mundiales de la situación actual de la gastronomía.....	9
1.3.1 Caso Cuba. Situación actual.....	11
1.4 El menú. Generalidades.....	15
1.4.1 Tipos de menú.....	15
1.4.2 Normas básicas para la elaboración de la oferta gastronómica.....	20
1.4.3 Rediseño de la carta menú.....	21
1.4.4 Ingeniería de menú.....	21
1.5 Conclusiones parciales.....	23
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO DE LA CARTA MENÚ	24
2.1. Antecedentes metodológicos.....	24
2.2. Descripción de metodología propuesta para el rediseño de la carta menú.....	25
2.3. Conclusiones parciales.....	41
CAPÍTULO III. APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL REDISEÑO DE LA CARTA MENÚ	42
3.1 Introducción.....	42
3.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	42
3.3 Resultados de la aplicación parcial de la metodología para el rediseño de la carta menú.....	42
3.4 Conclusiones parciales.....	54
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	63

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define al turismo como la suma de relaciones y de servicios; el turismo crea las interrelaciones de importancia social, pero crea principalmente las interrelaciones económicas, así, este se ha convertido en una de las actividades económicas más importante de varios países, en los cuales no solo impacta al propio sector económico, sino que además influye en los resultados de otros sectores, en la calidad de vida de los habitantes y su desarrollo social, al igual que en la conservación de los atractivos turísticos (Julca, 2016).

El turismo representa para Cuba la segunda fuente de ingresos del país después de los servicios profesionales en el exterior, con una contribución del 10% al Producto Interior Bruto (PIB) y la generación de medio millón de empleos (Bernal, 2018).

Cuba a tono con lo anterior cada día confiere más prioridad al desarrollo de la industria turística, caracterizándose por ser uno de los principales destinos del Caribe. No obstante, hay que resaltar que la nación se destaca fundamentalmente por la modalidad de sol y playa, lo que ha traído consigo que el destino se vea afectado por una marcada estacionalidad que compromete la rentabilidad de las empresas turísticas, sobre todo en un momento en que el turismo se desarrolla en un entorno altamente competitivo que requiere diversificar y consolidar la oferta, para poder satisfacer diversos nichos de mercado. Lo anterior ha motivado la búsqueda de opciones complementarias, dentro de las que se encuentran el desarrollo de la modalidad de turismo cultural (Espinosa, 2019).

Si se tiene en cuenta que el patrimonio cultural está constituido por todos aquellos elementos y manifestaciones tangibles o intangibles producidas por las sociedades, resultado de un proceso histórico en donde la reproducción de las ideas constituye factores que otorgan identidad y diferenciación, puede considerarse la gastronomía como uno de los elementos culturales más singulares y distintivo. Así, existe un conjunto de alimentos y bebidas que son típicos de un lugar o región determinada, y que hablan no solo de los hábitos

alimentarios de sus pobladores, sino que revelan el complejo entramado cultural de que es depositaria esa sociedad (Fernández, 2006).

A nivel internacional existen varios autores que han abordado el tema del rediseño de cartas menú. Uno de ellos es Karen Leibowitz, en su libro “El arte del menú: una guía para el diseño de menús en los mejores restaurantes de estados Unidos, publicado en el año 2015. Donald A. Norman, el cual es un experto en diseño y ha escrito sobre la importancia del diseño de la experiencia de usuario en las cartas menú. Jakob Nielsen es un reconocido experto en usabilidad y ha publicado artículos sobre cómo mejorar la legibilidad y navegación en las mismas en 2021. Luke Wroblewski, es un diseñador de productos digitales y ha tratado temas acerca de cómo aplicar principios de diseño centrados en el usuario en las cartas de menú digitales en el año 2022. Además, Jesse James Garrett es conocido por su trabajo en el diseño de interfaces de usuario y ha escrito sobre cómo crear cartas menú intuitivas y fáciles de usar en 2021.

Por otro lado, a nivel nacional, uno de los autores que ha escrito acerca del rediseño de cartas menú es el chef y escritor Eddy Fernández Monte. En su libro “Cartas menú: diseño y creatividad en la gastronomía cubana”, explora la importancia del diseño de las cartas menú en la industria de la restauración cubana y ofrece consejos prácticos para su rediseño. Otra de las autoras es Rosa Meylín Díaz García, que en el año 2012 escribió acerca del proceso de mejora de la oferta de restauración en el Grupo Extrahotelero Palmares. Lizandra Cabrera Estupiñan escribió en el año 2013 acerca de la mejora de la oferta gastronómica especializada en el Hotel Be Live Turquesa.

En el caso específico de Cuba, el arte culinario ha transitado por varias etapas, trayendo como consecuencia una cocina tradicional, original y distintiva del país y de cada una de las regiones que lo componen, siendo la culinaria, expresión legítima de identidad, admirada por los turistas que visitan la nación, y reconocida a nivel internacional (Espinosa, 2019).

Los platos típicos cubanos son el resultado de la mezcla de tradiciones españolas, africanas, aborígenes, yucateca y hasta asiática. Entre los más significativos están el ajiaco, el casabe, los buñuelos, los tamales, tostones, el

cerdo asado y el congrí. La exquisitez y variedad de la comida típica cubana degustadas por cubanos y extranjeros, vinieron a reanimar la gastronomía nacional, y a conformar un conjunto culinario con nuestra peculiaridad provista de una altísima asimilación de sabores y aromas, que se ha convertido en un fenómeno cultural único y patrimonial (Olano, 2022).

Rodríguez (2021) refiere en el informe “WFP Global Update on COVID-19”, que el bloqueo estadounidense es una de las causas que afectan significativamente al abastecimiento alimentario en Cuba. El referido documento precisa que antes de la COVID-19, la mayor de las Antillas importaba el 70 por ciento de sus necesidades alimentarias, principalmente para programas de protección social. De acuerdo con cifras oficiales, tan solo entre abril de 2019 y marzo de 2020, la política unilateral de Estados Unidos contra Cuba provocó daños por un valor aproximado de 428 millones 894 mil 637 dólares en el área de la alimentación. Además, precisa la falta de acceso de Cuba a financiamiento de la banca en la nación nortea y al sistema crediticio internacional, debido al llamado “riesgo país”, y menciona que, como Cuba no puede realizar pagos en dólares estadounidenses a terceros, ello encarece y dificulta su acceso normal a los mercados internacionales para adquirir alimentos y productos de primera necesidad.

Por otra parte, el abastecimiento al sector se ha visto comprometido por el bloqueo, lo cual ocasiona que se encarezca el acceso a las materias primas. Hoy en las instalaciones turísticas, no se explota a plenitud la oferta de platos autóctonos de la cocina cubana, lo que sería un avance, ya que los ingredientes para su elaboración pueden ser más baratos. Además, de que contribuiría a la puesta en valor de nuestra cultura, de los valores intrínsecos y a posicionar nuestra gastronomía como un atractivo turístico que genere mercado.

En la entidad objeto de estudio, Hotel Los Delfines, una revisión de la carta menú evidenció que, de los 35 platos elaborados, hay 4 platos tradicionales, lo que constituye un 11 % del total. Sin embargo, de los ingredientes con los que trabajan hoy, se pudieran elaborar un sinnúmero más de platos.

Por tanto, se define como problema científico: ¿Cómo contribuir a la puesta en valor de los platos tradicionales en el Restaurante Buffet del Hotel Los Delfines?

En correspondencia con lo anterior se plantea como objetivo general: Proponer un rediseño de la carta menú sobre la base de los platos tradicionales cubanos en el Hotel Los Delfines.

Este objetivo fue desglosado en los siguientes objetivos específicos:

- Construir el marco teórico referencial sobre la base de la gastronomía, el diseño de cartas menú y la cocina cubana.
- Describir la metodología empleada para la proposición de un rediseño de la carta menú sobre la base de los platos tradicionales cubanos.
- Aplicar parcialmente la metodología propuesta para el rediseño de la carta menú del Restaurante Buffet del Hotel Los Delfines.

La investigación tiene como objeto de estudio el rediseño de cartas menú y como campo de acción el Restaurante Buffet del Hotel Los Delfines.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados se emplean diferentes técnicas y métodos como la revisión de diferentes fuentes bibliográficas como revistas y artículos científicos, tesis de diploma y búsquedas en Internet. También se utilizó la entrevista en profundidad y la observación directa abierta.

Como aporte científico principal de nuestra investigación pudiera citarse la propuesta de nuevos platos a incorporar durante el rediseño de la carta menú.

El informe de la investigación presenta la estructura siguiente: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el Capítulo I, dedicado al marco teórico-referencial de la investigación, se analizan aspectos teóricos fundamentales relacionados con los términos turismo, patrimonio, gastronomía y rediseño de cartas menú. En el Capítulo II se hace una propuesta de una metodología para rediseñar una carta menú. En el Capítulo III se muestran los resultados a partir de la aplicación parcial de la metodología propuesta. Se presentan las conclusiones generales de la investigación, las recomendaciones y la bibliografía consultada, así como los anexos, como complemento necesario de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL REDISEÑO DE LA CARTA MENÚ

1.1 Introducción

En este capítulo se presenta el marco teórico conceptual que sustenta la investigación realizada, en el cual se incluyen los temas relacionados con el turismo, su relación con el patrimonio, el turismo gastronómico, los referentes mundiales de la situación actual de la gastronomía, el menú y sus generalidades. El hilo conductor se muestra a continuación en la figura 1.1.

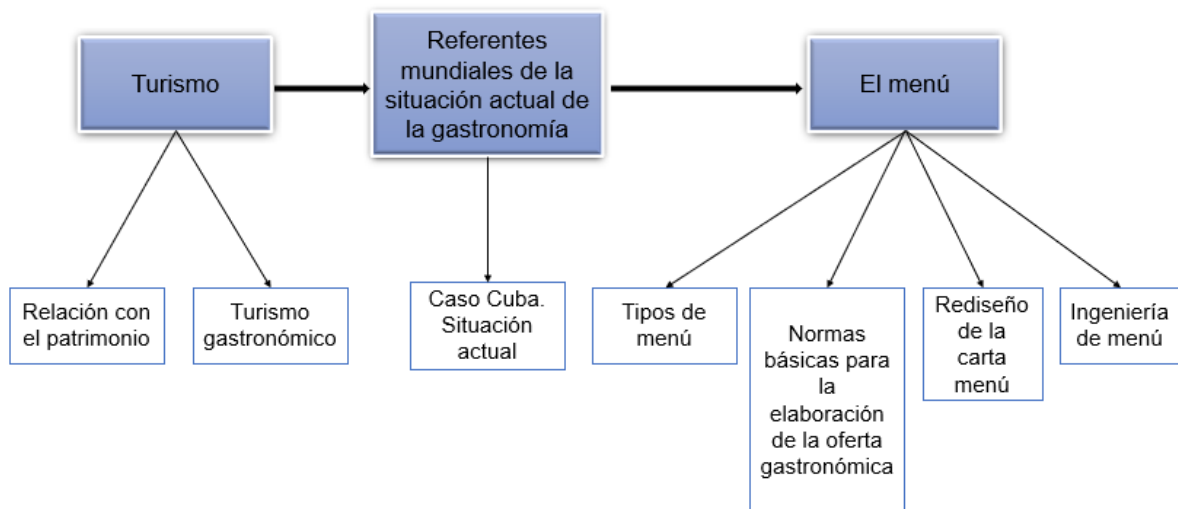


Figura 1.1 Hilo conductor del Capítulo I. Fuente: Elaboración propia

1.2 Turismo. Generalidades

Tradicionalmente, el turismo ha sido conceptualizado como un desplazamiento territorial con fines de ocio, motivado por la existencia en el lugar de destino de condiciones aptas y deseadas para la realización de estas actividades de esparcimiento (Bertoncello, 2002).

Tales condiciones suelen definirse como atractivos turísticos, también vistos como recursos. Se trataría de rasgos inherentes a los lugares, que son puestos en valor o activados para y por el turismo. Distintos agentes intervienen en estos procesos de valorización, destacándose entre ellos los agentes económicos y el estado (Meethan, 2001).

Los atractivos son asumidos como atributos propios de los lugares y, como tales, preexistentes a su valorización turística. La preexistencia de estos atractivos es asumida también en la gestión del turismo, a través de la realización de estudios para la detección e inventariado de los atractivos con que cuentan los lugares; precisamente, esta valorización tendría como primer paso su descubrimiento y luego su adecuación o acondicionamiento para posibilitar la práctica turística. Estos supuestos también están presentes en las vinculaciones que se establecen entre turismo y desarrollo, en la medida en que la existencia de tales atractivos habilitaría a los lugares donde ellos se ubican a encontrar en el turismo una estrategia para su desarrollo. En general, la incidencia de la práctica turística sobre los atractivos ha sido vista desde la perspectiva de los impactos negativos, es decir, viendo cómo el turismo acaba, por diferentes mecanismos, degradando o destruyendo estos atractivos; teniendo en cuenta esta preocupación se han formulado estrategias alternativas de valorización turística, y gran parte de las cuestiones vinculadas con la sustentabilidad en el turismo tienen relación con esto (Almirón, 2006).

1.2.1 Su relación con el patrimonio

El patrimonio es definido como un elemento vinculado a la herencia de una sociedad, esto es, como un legado que se transmite de una generación a otra: el patrimonio proviene del pasado y asegura la presencia y permanencia en la actualidad de dicho pasado. En estas concepciones, el patrimonio adquiere un carácter estático, es un absoluto a ser recibido, indiscutible e inmodificable; al mismo tiempo, supone una concepción de la sociedad actual como mera receptora y transmisora de un patrimonio del cual es heredera (Almirón, 2006).

El patrimonio es un atractivo turístico que, más allá de sus características específicas, está cargado de una serie de atributos que son aportados por la condición misma de patrimonio: el valor universal, el carácter compartido y consensuado, el estar más allá de cuestionamientos, el ser la vía de acceso a un conjunto de significados que van más allá del lugar u objeto de que se trate. Esto convierte al patrimonio en un recurso turístico de primer nivel (Almirón, 2006).

El turismo es una actividad económica y, el patrimonio es también un recurso que puede ser puesto en valor económico a través del turismo. Esto no debería sorprender, en la medida en que los procesos de mercantilización de la cultura, en términos generales, son ya procesos consolidados y bien conocidos en nuestras sociedades (Choay, 2001).

En general, el turismo pone en valor económico un patrimonio ya reconocido o instituido como tal, y se indican las estrategias más adecuadas para llevar a cabo esta valorización.

1.2.2 Turismo gastronómico

Por otra parte, la gastronomía se está convirtiendo en uno de los factores clave de atracción para definir la competitividad de los destinos turísticos y pretende dar respuesta a un tipo de viajero cada vez más identificado con la búsqueda de lo autóctono y de los elementos culturales de la zona geográfica que visita (López-Guzmán, 2011).

La gastronomía tradicional y singular de una región la componen las recetas culinarias transmitidas de generación en generación. Una de las principales motivaciones del turista gastronómico es degustar los platos tradicionales de una región, siendo éstos el reflejo de la cultura y las materias primas de una zona (Hernández, 2018).

En los últimos años la gastronomía se ha convertido en un elemento indispensable para conocer la cultura y el modo de vida de un territorio al responder a valores clásicos que se asocian a las nuevas tendencias en el turismo: respeto a la cultura y a la tradición, vida saludable, autenticidad, sostenibilidad, experiencia. La gastronomía representa por tanto una oportunidad para dinamizar y diversificar el turismo, impulsar el desarrollo económico local, implicar a diversos sectores profesionales (productores, cocineros, mercados), e incorporar nuevos usos al sector primario (Falcón, 2014).

El turismo gastronómico es una tipología turística donde los visitantes y turistas se adentran en la cultura y la naturaleza de un lugar a través de su gastronomía y patrimonio culinario (Fusté, 2020).

El turismo gastronómico cumple con todos los requisitos en la transición de una economía de servicios a una economía de experiencias. La base del turismo gastronómico es un producto auténtico identificado por características territoriales, y capaz de atraer turistas a la región. Se destaca la singularidad del turismo gastronómico, ya que vincula el desarrollo de políticas y la planificación integrada, el desarrollo y empaque de productos, la promoción y el marketing, la distribución y las ventas, y las operaciones y servicios en los destinos turísticos, que son actividades centrales clave en la cadena de valor del turismo. Las actividades auxiliares relacionadas con el producto gastronómico incluyen transporte e infraestructura, desarrollo de recursos humanos, tecnología y sistemas de otros bienes y servicios auxiliares, que pueden no estar asociados con el negocio turístico líder, pero tienen un impacto significativo en el valor del turismo (Nesterchuk, 2021).

Para Ricolfe (2008) la gastronomía es un factor cada vez más importante dentro del abanico de recursos turísticos de cualquier destino. El turismo gastronómico tiene un interés para todos los actores: gestores de turismo, intermediarios, productores y visitantes. Por un lado, esto se refleja en el gasto turístico vinculado al consumo gastronómico, pero también en la motivación de experimentar los productos auténticos, las recetas locales o eventos y museos centrados en la identidad culinaria. Evidentemente, el interés hacia la gastronomía se traslada a la promoción de los destinos turísticos, que se convierten también en destinos gastronómicos.

La comida y otras actividades gastronómicas han sido reconocidas por gobiernos, empresas y académicos como parte integral del paquete turístico y sirven como medio de diferenciación de los destinos. La comida y el turismo tienen una fuerte conexión histórica que los une como una fuerza vinculante. Las raíces del turismo gastronómico se encuentran en la agricultura, la cultura y el turismo. Los tres componentes ofrecen oportunidades y actividades para comercializar y posicionar el turismo gastronómico como atractivo y experiencia en el destino (Dixit, 2019).

Estas tendencias de los turistas hacia los alimentos locales son muy importantes en el surgimiento del turismo de tipo gastronómico. Sin embargo, los alimentos locales no son suficientes para el desarrollo de este tipo de turismo. En la

preferencia de destino, los productos locales, además de la cultura gastronómica propia de la región, atraen la atención de los turistas, dan marca al destino y contribuyen a su desarrollo económico. Por otro lado, la forma de vida de la gente local, la historia del destino y las costumbres y tradiciones son otros factores importantes en el desarrollo del turismo gastronómico (Pamukçu, 2021).

1.3 Referentes mundiales de la situación actual de la gastronomía

Es indiscutible que el producto gastronómico constituye uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables servicios gastronómicos no es posible que se incremente la actividad turística (Utrera, 2018).

Para Zhang (2019) la gastronomía tradicional es un componente clave de la experiencia turística y una parte muy importante del sistema turístico. No solo estimula la actividad agrícola, crea oportunidades de empleo y fomenta el espíritu empresarial, sino que también mejora el atractivo del destino, refuerza la identidad de la marca del destino y genera orgullo en la comunidad en relación con la comida y la cultura relacionada.

Sin embargo, en cada contexto y por las experiencias de los visitantes, la gastronomía tradicional, típica con las formas más ancestrales y elementales también es un atractivo que en algunos casos se aprovecha como recurso gastronómico y en otros está por desarrollar (Velázquez, 2020).

En el caso de España, Sola (2003) refiere que la oferta gastronómica se está convirtiendo en un elemento esencial para el enriquecimiento y complementación de los destinos turísticos en general y adquiere mayor relevancia en el caso del turismo rural. La cocina tradicional es uno de los principales elementos identificadores y diferenciadores del turismo rural y es, por sí mismo, un atractivo turístico. Se están produciendo interesantes iniciativas de estudio y recuperación de la cocina rural en relación con el turismo en distintas comarcas almerienses. Además, han intensificado una línea de ayudas para la creación de nuevas ofertas de restauración en el medio rural y para mejorar las existentes, priorizando la integración con el entorno de la arquitectura, del

mobiliario, de la decoración, la vajilla, y, sobre todo, la incorporación de la gastronomía tradicional a la carta.

Por otra parte, Bravo (2020) plantea que las cocinas tradicionales o populares, o a partir de fusiones generadas con la culinaria contemporánea, o como medio para exaltar un alimento, producto agropecuario o agro-artesanal en particular, figuran como elementos distintivos de la gastronomía mexicana en el contexto turístico. La gastronomía es un sector estratégico para México ya que, además de ser un importante generador de empleos (cinco millones de empleos directos e indirectos) y contribuir al desarrollo regional y la economía nacional, aporta el 2 % del Producto Interno Bruto (PIB). Según el Instituto Nacional de Geografía y Estadística, Cuenta Satélite de Turismo en México la gastronomía es considerada un recurso esencial como atractivo turístico del país, gracias a la derrama económica que produce, de aproximadamente el 30 % del gasto turístico total.

Por lo que se refiere a las políticas de Estado, se implementan estrategias y acciones para desarrollar en todo el territorio nacional, como las estrategias de difusión y promoción a través de campañas publicitarias, festivales gastronómicos en diferentes localidades del país y en ferias internacionales del patrimonio alimentario y la gastronomía nacional, además de fomentar la adquisición de productos originarios del campo mexicano en el extranjero mediante la entrega de un certificado a restaurantes, a fin de dar certeza al consumidor de estar degustando algo representativo de la cocina mexicana.

A partir de un estudio de caso de la Quebrada de Humahuaca, tradicional área agrícola y ganadera en el noroeste de Argentina, Arzeno (2012) examina el proceso de puesta en valor de las especificidades del lugar en relación con la producción y consumo de productos y preparaciones típicas del mundo andino.

Sin embargo, en la última década recae un creciente interés sobre los productos típicos andinos, pasando a ser objetos de promoción tanto desde los organismos públicos, las ONG y organizaciones de productores que orientan su accionar al desarrollo agropecuario (Arzeno 2007, 2008) como desde los actores vinculados al turismo, en particular a partir del reconocimiento de la Quebrada como

Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO en el año 2003 (Troncoso 2008a,2008b).

León (2021) aborda la situación de la cocina tradicional de la ciudad de San Gabriel, Ecuador, donde plantea como resultados obtenidos el desinterés de la población en conocer y difundir su cocina tradicional, no cuenta con un corpus culinario donde esté plasmado el conocimiento de los conocedores de la cocina que se transmite entre generaciones, existe un déficit de tiempo para preparar la comida tradicional, sustituyen los alimentos tradicionales por preparaciones rápidas que se acoplan a su estilo de vida actual. Sin embargo, la industria turística- gastronómica está evolucionando positivamente, en una etapa inicial se ha insertado en los atractivos turísticos su cocina tradicional, obteniendo una aceptación positiva por parte de los turistas, en la actualidad se han creado nuevos emprendimientos turísticos y también culinarios que generan nuevas fuentes de empleo a los pobladores montufareños.

Por otra parte, Mejía (2020) expresa que, con los fenómenos de la globalización y el deseo del descubrimiento de nuevas culturas, adaptación a nuevas costumbres y tendencias; en Colombia se ha suprimido la continua identificación, búsqueda y reconocimiento de las raíces propias. Desde años anteriores ha dejado de existir una estrecha relación por la cocina porque se ha perdido el interés de los jóvenes, incluso, de sus padres para comunicar y enseñar sus tradiciones. Adicionalmente, con la llegada de ingredientes y platos de origen extranjero se ha desplazado el uso de los insumos nacionales y, por ende, el consumo de los platos típicos. Es así como preservar la memoria se convierte en uno de los retos más grandes hoy en día; la importancia de recordar no radica solamente en el saber, también implica valorar lo propio: el suelo, los ingredientes y los platos. De esta manera, con sentido de pertenencia por la gastronomía local hasta llegar al reconocimiento y, entonces, dejar de ser solamente una alimentación básica del día a día y se convertirá en un arte e identidad nacional reconocido por todos.

1.3.1 Caso Cuba. Situación actual

El estudio realizado por Espinosa (2019) acerca de las potencialidades para el desarrollo de la gastronomía como atractivo turístico en la provincia de La Habana, se llevó a cabo mediante la implementación de encuestas a un grupo de turistas alojados en las principales zonas turísticas de la ciudad, entrevistas a expertos relacionados con el sector turístico cubano y se constataron datos estadísticos en el Anuario Estadístico de Cuba (ONEI). Además, se estimó la confiabilidad de los cuestionarios mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que toma valores entre 0 y 1 y que es aceptable cuando es mayor que 0,70, cuyos procedimientos arrojaron que todas las respuestas son válidas. Muestra como resultados obtenidos los siguientes aspectos:

- . Fueron inventariados un total de 175 restaurantes que ofertan comida cubana (todos en modalidad a la carta). El 17% sirve exclusivamente platos de la gastronomía típica del país, el 83% restante la combina con otras cocinas, básicamente china e italiana. Se percibió además que en la provincia se mantiene vivas las tradiciones culinarias, las que responden básicamente a la cocina de la región occidental del país. Se inventariaron un total de 35 ofertas típicas, doce de ellas con origen conocido.
- El 93,3% de los encuestados declaró que cuando viajan les gusta disfrutar de los alimentos típicos del lugar que visitan y el 54,0% manifestó que tenía conocimiento sobre la gastronomía típica del país antes de llegar, adquirido básicamente por comunicación de amigos y familiares, por visita realizada a restaurantes de este tipo de comida en otros países y vía Internet. No obstante, Un 8% de los turistas no emitió respuestas. El 45,3% recordó al menos un plato de la cocina cubana, siendo los más mencionados: la ropa vieja, los moros y cristianos, el cerdo asado y los tostones.
- El 86,7% durante su estancia en Cuba habían visitado al menos un restaurante de comida cubana y el 80,7% consideró que la calidad del servicio de manera general era buena, no así la variedad. El 92,0% valoró la comida cubana de acuerdo a su expectativa igual o mejor de lo esperado, el 58,0% recomendaría a Cuba como destino gastronómico.

- La totalidad de los entrevistados explicaron que, si bien la cocina cubana se destaca por su versatilidad, no se encuentra en correspondencia con lo que demanda el sector turístico. Fue un sentir de los propietarios de restaurantes que se debe prestar más atención al rescate de las cocinas autóctonas de cada región del país, a fin de lograr una mayor autenticidad de la oferta.
- El 86,7 % de los encuestados visitaron un restaurante de comida cubana, lo que demuestra el interés por conocer las ofertas culinarias del país que visitan. La variedad de la oferta según criterio de estos debía mejorarse, situación que puede ser explicada por la carencia e inestabilidad de los suministros.

Las personas que seleccionan el destino Cuba para hacer turismo, fundamentalmente lo hacen atraído por su clima, en la modalidad de sol y playa, no ocupando la gastronomía un lugar preponderante en la decisión de los viajeros, sin embargo, puede entenderse la necesidad de que esta constituya un atractivo turístico del destino, por cuanto es parte de la identidad cultural de cada país, y el turismo cultural resultó ser la segunda motivación de viaje con un porcentaje de 22,7% (Fig. 1.2)

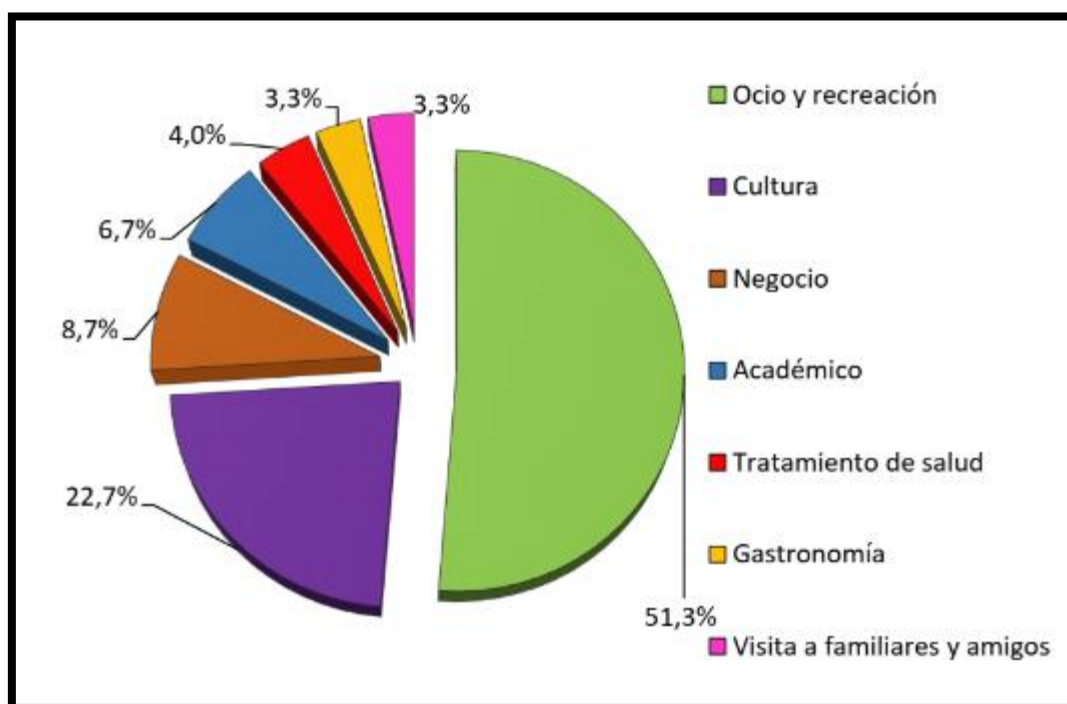


Figura 1.2. Motivo principal de viaje de los encuestados. Fuente: tomada de (Espinosa, 2019)

Por otra parte, Espinosa (2021) plantea en su análisis que la observación a las cartas menú de los restaurantes de cocina cubana arrojó los resultados que se muestran en la figura 1.3. Se aprecia que de los 390 platos identificados por Hernández (2018) únicamente se brindan 158, para un 41%. Los platos principales que son los más comercializados sólo alcanzan un 57 % y la situación de los postres es la más preocupante porque en la mayoría de los restaurantes lo que expende es helado y flan de leche y no los dulces caseros tradicionales. Un elemento interesante es que el casabe, plato típico cubano heredado de los aborígenes, se encontró sólo en dos cartas menús y el ajiaco, considerado como el plato nacional, exclusivamente en el 23 % de estas. Este escenario es similar en todas las provincias del país.

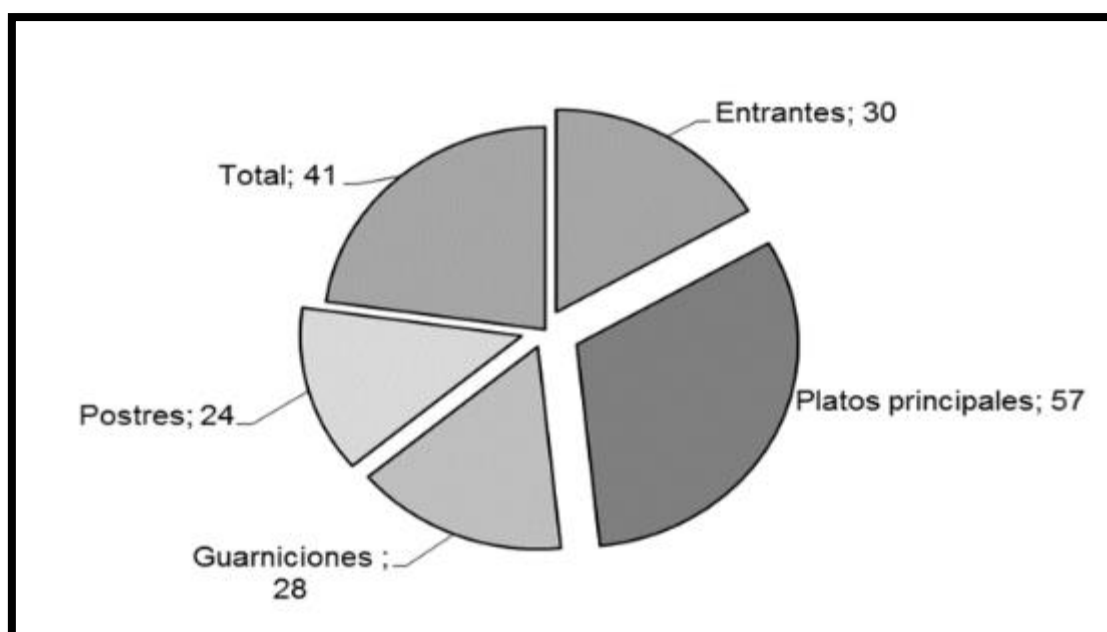


Figura 1.3. Porcentaje de ofertas típicas comercializadas en los restaurantes no estatales de cocina cubana. Fuente: tomada de (Espinosa, 2021).

Los resultados obtenidos en relación con el escenario en que se encuentran las tradiciones culinarias del destino Cuba, ponen de manifiesto que a pesar de ser la cocina cubana un producto de transculturación, parte de la identidad cultural de la nación y rica en platos autóctonos que identifican lo típico de las diferentes

provincias del país, no se explota a su máxima expresión y no constituye un atractivo turístico del destino. El análisis de las causas que originan esta situación permitirá tomar acciones encaminadas a la defensa del patrimonio culinario cubano y al mejoramiento continuo de sus productos e instalaciones, lo que posibilitará revertir la situación actual en relación con la poca presencia de platos típicos de la cocina cubana en los restaurantes del país.

Por tanto, se considera necesario un rediseño de la oferta existente mediante la utilización de materias primas locales predominantemente, contribuyendo a su valorización y promoción social y económica del destino.

1.4 El menú. Generalidades

El menú es la estructura ordenada o conjunto armónico de los platos que componen una comida, sea cual sea el momento de consumo. Desde el desayuno hasta la cena, el menú ordena las preparaciones de acuerdo a la cantidad y secuencia del servicio preestablecido. Es aplicable a todo el ámbito de la alimentación y ya que debe valorizarse, su precio de venta lo llevará desde lo sencillo a lo más sofisticado. Dado que el menú es la base sobre la cual cada establecimiento compra, vende y obtiene rentabilidad, mueve personal, informa al cliente, se genera una dinámica que puede tener éxito o ser un rotundo fracaso, por tanto, este debe ser cuidadosamente planificado (Gómez, 2016).

1.4.1 Tipos de menú

Cruz (2019) refiere que en la actualidad son muchas las posibilidades que se tiene a disposición cuando se habla de tipos de menús, algunas de las opciones más demandadas son las siguientes:

- Menú del día

El menú del día suele estar formado por un primer plato, un segundo plato y el postre, donde el segundo plato suele incluir una carne o un pescado a elegir y también lleva incluida la bebida y el pan. El menú del día es además una alternativa que nos permite incluir todo tipo de posibilidades gastronómicas como ensaladas, pastas, carnes, pescados y que se escoge

dependiendo de la clientela. La principal ventaja que propone este tipo de propuesta gastronómica es la facilidad que se tiene a la hora de fidelizar a todo tipo de clientes, siendo importante ofrecer una excelente relación calidad-precio, ya que posiblemente sea el factor más importante para que los clientes repitan en un establecimiento.

- A la carta

Este tipo de menú ofrece un listado con una serie de platos que estarán a disposición del cliente, una opción que permite la especialización en diferentes propuestas gastronómicas. La carta representa la máxima oferta gastronómica de platos en un restaurante y se diferencia del menú del día en que la carta tiene estructurados sus platos por categorías y en todos ellos aparece su precio correspondiente. Otra gran diferencia es que la carta ofrece al comensal una mayor posibilidad de elección en función de sus propias necesidades, gustos y nivel adquisitivo. Cada restaurante tiene la libertad de elaborar la carta a su estilo y suelen dividirse en entremeses o entrantes fríos y calientes, cremas, consomés, caldos o sopas, ensaladas y verduras, pastas, huevos y arroces, pescados y mariscos, carnes y postres. Suele constar de dos o más grupos y en cada uno de ellos deben aparecer, por lo menos, de seis a ocho platos o más.

- Buffet

Hoy en día, el buffet es una oferta gastronómica muy demandada por los clientes, ya que con ella se puede disfrutar de una amplia variedad de platos a un precio muy económico. El buffet es un concepto que está basado en el autoservicio, puesto que serán los propios clientes quienes podrán servirse entre una amplia variedad de platos fríos y calientes, de carne, pescado, marisco, sopas, pasta, ensaladas, verduras. Además, otra ventaja que ofrece esta oferta gastronómica es que repercutirá económicamente al restaurante, ya que te permitirá disponer de una mayor facilidad para atender a un mayor número de clientes, puesto que no se requiere de una persona para servir o para tomar comandas.

- Menú degustación o Menú de autor

Se trata de un concepto que tiene como objetivo que el comensal perciba toda una serie de sensaciones que tendrán lugar gracias a las creaciones del chef.

Un estilo que se ha convertido en tendencia en los últimos años y que cuida hasta el más mínimo detalle con el fin de sorprender al cliente. El menú de autor o menú degustación permite a los comensales la posibilidad de probar una gran cantidad y variedad de platos elegidos por el cocinero del restaurante y que generalmente también es el propietario. Además, para la realización de los platos de este tipo de propuesta gastronómica se suelen emplear técnicas de gastronomía molecular, como la deconstrucción, esferificación. Normalmente, el servicio suele hacerse en platos o fuentes, los cuales se dejan sobre la mesa para que se sirvan los propios clientes. Se trata de un servicio muy cuidadoso en el que la estética y la perfecta armonización de los géneros ofrecidos desempeñan un papel importante.

- Menú de desayuno

El desayuno constituye la primera comida del día y los establecimientos de restauración, en función de su modalidad, categoría y posibilidades, ofrecen a sus clientes diversas tendencias:

a) Desayuno continental: Es muy habitual en hoteles de ciudades y zonas turísticas, así como en cafeterías y similares. Consta de café, té o chocolate, mantequilla, pan tostado, mermeladas, miel, bollería variada y zumos.

b) Desayuno americano: Se suele ofrecer también en muchos hoteles, tanto urbanos como de zonas turísticas, y en él se ofrecen, además de lo indicado en el desayuno continental, huevos, salchichas, embutido, cereales, panceta e infusiones.

c) Desayuno bufé: Se ofrece sobre todo en determinados hoteles y presenta algunas ventajas tales como la simplificación del servicio y la reducción de personal para prestarlo; la oferta es mucho más amplia y atractiva y el cliente puede degustar cuanto desee por un precio fijo.

- Menú de cóctel

Se trata de una oferta gastronómica especial, destinada a ofrecer pequeñas elaboraciones saladas, calientes o frías, y dulces, acompañadas de bebidas que constituyen, por otra parte, el motivo principal de la reunión. Este menú se sirve antes de un almuerzo o de la cena, pero en ningún caso sustituye a ninguna de

ellas. Los productos ofrecidos en este tipo de menú pueden ser: frutos secos, aceitunas, patatas chips, canapés variados, sándwiches, tartaletas rellenas, croquetas, charcutería variada. Todo ello, en cualquier caso, servido en cantidades reducidas.

- Menú de banquetes

Es ofrecido tanto por hoteles como restaurantes y en él deben cuidarse al máximo todos los detalles, no sólo por el gran número de comensales que suele participar sino, también, porque se trata de un producto muy rentable para las empresas de hostelería. El menú de banquetes suele contratarse para la celebración de determinados acontecimientos (bodas, bautizos, homenajes, inauguraciones, festividades especiales) y en él se incluyen, por un precio fijo, varios platos, los cuales pueden ser ofrecidos por parte del establecimiento, o bien, elegidos por los que contratan el banquete. En uno u otro caso, el menú de banquetes deberá estar en consonancia con las características del evento, la categoría del establecimiento, el día y la hora de celebración, el tipo de servicio y, por supuesto, las disponibilidades económicas de los contratantes. El menú de banquetes se edita para todos y cada uno de los comensales participantes y el precio es omitido.

- Menú infantil

Se trata de una fórmula utilizada principalmente en aquellos establecimientos frecuentados sobre todo por matrimonios y familias con niños. Por norma general, los platos más demandados por los niños son de bajo coste y su elaboración no requiere demasiada mano de obra, de ahí que puedan ofrecerse a precios asequibles. Las cantidades que se van a servir deben ser proporcionales a la edad del niño, y deben evitarse aquellas elaboraciones que no son bien aceptadas por las criaturas. Además, en el diseño de este menú deberá cuidarse la presentación, procurando que sea lo más atractiva (tanto para los niños como para los padres; en algunos casos, son éstos los que eligen el menú de sus retoños), incluyendo motivos infantiles, dibujos, mucho colorido y una letra fácilmente legible.

- Menú dietético

Debido al interés creciente por la salud y el culto al cuerpo, determinados establecimientos de restauración, tanto del sector comercial como del institucional, ofrecen a sus clientes menús de régimen, cuyas características son:

- Cantidad adecuada de alimentos.
- Elaboraciones sencillas: predominan las hortalizas naturales o hervidas y las carnes o pescados a la plancha y a la parrilla.
- Presentación impecable de las elaboraciones.
- Adaptación del menú a diversos regímenes alimenticios:

Una de las posibles opciones consiste en presentar todos los platos de régimen en una carta dietética, con la que se sugiere e informa a la clientela de los platos que pueden elegir o aquellos que más le convienen. Al lado del nombre del plato debe anotarse las kilocalorías que aporta, tratando de diferenciar claramente este dato con el del precio del plato. Otra posibilidad consiste en confeccionar un menú dietético completo con indicación del aporte calórico e insertarlo en una hoja donde se ofrezcan el plato del día y los menús del día.

- Menú cíclico

Es un menú del día o parte de un menú que tiene opciones repetidas durante un período específico de tiempo: una semana, un mes, tres meses. Este tipo de menú se utiliza principalmente por la rentabilidad que representan, ya que consiste en una lista de platos que cambian generalmente en cada estación, evitando de esta manera la necesidad de elaborar nuevas recetas y menús. Se basa en ofrecer variedad a los comensales y utilizar insumos de temporada, por lo que los costos no aumentan.

- Menú para llevar

Se refiere generalmente a la comida servida en un restaurante para ser consumida fuera de él. El concepto está ligado íntimamente a la comida rápida. Esta modalidad está cada vez más presente en el estilo de vida actual. Su principal ventaja es la posibilidad de incrementar la cartera de clientes en los restaurantes sin la necesidad de ampliar el espacio disponible para los comensales ni realizar grandes inversiones.

1.4.2 Normas básicas para la elaboración de la oferta gastronómica

Para Cruz (2019) una vez definido el tipo de menú que se implementará en el restaurante se deben llevar a cabo unas normas básicas a la hora de elaborar y planificar la oferta gastronómica:

A nivel económico:

- Hay que tener en cuenta las mercancías existentes tanto en cocina como en economía y bodega.
- Se deben emplear preferentemente productos de temporada y de la zona.
- Hay que conocer el mercado para no rebasar los costes establecidos.
- Hay que trabajar con precios estándares.

A nivel organizativo:

- Se debe programar el menú con suficiente antelación para proveerse de todo el necesario y anticipar el trabajo en la medida de lo posible.
- Hay que confeccionar los menús de forma que el trabajo se reparta equitativamente entre las distintas partidas de la cocina.
- Hay que confeccionar siempre menús de buena calidad, procurando que en épocas de máxima afluencia aquéllos sean más fáciles de elaborar para garantizar un servicio fluido y esmerado.

A nivel dietético:

- Ser equilibrados y aportar las cantidades necesarias de nutrientes.
- Estar orientados al gusto y características del comensal (deportistas, ancianos, niños).
- Confeccionarse con productos de la mejor calidad, manipulando sus alimentos en las mejores condiciones higiénicas.
- Ofrecer los platos más difíciles de digerir a la hora del almuerzo, e incluir menús más ligeros para el servicio de la cena.

A nivel gastronómico:

- Evitar en el menú dos platos elaborados de la misma manera.
- No repetir las mismas salsas ni guarniciones para varios platos.

- Evitar también platos elaborados con los mismos ingredientes.

1.4.3 Rediseño de la carta menú

En el ambiente de competición en el entorno turístico actual, los productos deben ser atractivos e inteligentes, destacar del resto y comunicar un mensaje de valor a sus consumidores potenciales, por ello, es muy importante hacer un seguimiento del producto, comprobar que funciona mediante encuestas, estadísticas, análisis de mercado, mantener la coherencia y el enfoque de la marca e ir creciendo y variando en dependencia de los cambios y las necesidades de los clientes. Un buen rediseño, consigue volver a encaminar la filosofía del producto y aumentar las ventas. El rediseño de un objeto, de un elemento o lo que fuere se puede efectuar con varias intenciones, una alternativa puede ser mejorar la versión original de ese objeto, hacerlo más atractivo, más actual, incorporarle nuevas funciones si es que ha quedado obsoleto (Santana, 2020).

Para esto, son empleados varios métodos, de los cuales unos se basan en la implementación de procesos consecutivos, y otros en la utilización de la herramienta de la ingeniería de menú.

Uno de ellos se basa en la definición de objetivos, el concepto del producto, estructuración del producto y análisis de la viabilidad económica.

Otro comienza en el inicio del proceso, el diagnóstico, el diseño del servicio, la prestación de este y su evaluación y mejora continua.

Sin embargo, otros plantean que es necesario primeramente identificar a los clientes, sus necesidades y expectativas, identificar y clasificar los procesos, desarrollar el proceso, proveer recursos, el control y mejora.

No obstante, en la mayoría de casos se emplea la ingeniería de menú como principal herramienta para llevar a cabo el rediseño.

1.4.4 Ingeniería de menú

En 1982, dos científicos norteamericanos Michael Kasavana y Donald Smith desarrollaron una técnica denominada Ingeniería del Menú. En la cual, en vez de depender del costo del producto alimenticio, plantearon incrementar el margen de contribución promedio a partir del mix del menú. La misma se ideó con la intención de conocer las preferencias de los clientes en relación con la oferta, así como identificar aquellos productos que deben recibir un precio o una posición diferente a fin de lograr los medios de facturación necesarios, disminuir los porcentajes totales de costo de alimentos, recibir una adecuada ganancia y brindar una óptima satisfacción al cliente para garantizar un buen posicionamiento en el mercado (Aguilar, 2014).

Para Basterrechea (2014) es una técnica que se caracteriza por su rapidez y facilidad de análisis de sus resultados, aunque exige un abastecimiento estable que garantice la presencia de la oferta en los días que se realiza el análisis y que todos los productos (platos del menú) estarán en plaza para cuando sea solicitado por el cliente.

Para Abreu (2021) es una herramienta de análisis que brinda diversos beneficios y que se utiliza para analizar y diseñar la carta o menú con la finalidad de maximizar la rentabilidad de la unidad de negocio, restaurante, bar, club. Uno de los objetivos al aplicarla es encontrar cuáles son los platos con mayor rentabilidad y así potencializarlos dentro del menú físico para aumentar las ganancias por comensal en un negocio. Otro punto relevante es poder tomar decisiones a la hora de modificar el menú, tales como: actualizar cartera de proveedores, subir precios de venta, prescindir de platillos o bebidas en nuestra carta. se creó con la intención de identificar aquellos platos del menú que deben recibir un precio o una posición diferente con el fin de:

- Tomar decisiones respecto al diseño de menú y sus "puntos calientes".
- Descubrir que platos son más rentables para así poder destacarlos en la carta o menú.
- Diseñar el menú en función de objetivos financieros claramente definidos a través del análisis de la rentabilidad de los platillos y bebidas.
- Modificar o ajustar la oferta de forma rápida y rentable, atendiendo a las costumbres, hábitos y gustos de nuestros clientes.

- Analizar de forma sencilla el nivel de aporte de cada plato al beneficio total obtenido en nuestro menú.

Para llevar a cabo esta herramienta se realizan los siguientes pasos:

- Período de recolección de datos.
- Datos necesarios para el análisis.
- Análisis de popularidad
- Análisis de rentabilidad
- Representar los resultados de la Ingeniería de menú en una gráfica.

A partir de una visualización gráfica de la matriz Boston Consulting Group (BCG) se comprenden los resultados del análisis de la Ingeniería de menú, lo cual se logra comparando la rentabilidad con la popularidad de cada plato en una gráfica de distribución. En dependencia del resultado obtenido para cada plato se toman acciones individualmente para conseguir la posición deseada.

1.5 Conclusiones parciales

El análisis bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial permitió profundizar en los temas de turismo, los referentes mundiales de la situación actual de la gastronomía, el menú y sus generalidades. Se demuestra que el turismo pone en valor económico un patrimonio ya reconocido o instituido como tal y que, al mismo tiempo, la gastronomía tradicional y singular de una región la componen las recetas culinarias transmitidas de generación en generación, por lo que se demuestra que una de las principales motivaciones del turista gastronómico es degustar los platos tradicionales de una región. Se analizan diferentes casos a nivel internacional, cayendo en el caso de Cuba, donde se evidencia que, a pesar de incorporar en una pequeña magnitud la gastronomía tradicional en la oferta turística, todavía persisten deficiencias, puesto que no se explota a su máxima expresión y no constituye un atractivo turístico del destino.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO DE LA CARTA MENÚ

En el presente capítulo se muestra la metodología seguida para el rediseño de la carta menú, así como las herramientas asociadas para su aplicación en la entidad objeto de estudio.

2.1. Antecedentes metodológicos

Varios autores han abordado el tema del rediseño de cartas menú, basándose en los nuevos perfiles del cliente y en la evolución de las tendencias gastronómicas actuales.

Santana (2020) propone un rediseño de la oferta gastronómica del Restaurante Gourmet del Hotel Ocean Varadero El Patriarca a partir de un estudio de varias metodologías como la de Font (2007), Rivas (2010) y Moreno (2017) de las cuales hace un análisis comparativo tomando como resultado el empleo de la de Rivas (2010) con algunas modificaciones. Su procedimiento consta de tres etapas. La primera sería de Diagnóstico, donde se definen los objetivos, se forma el equipo de trabajo, se caracteriza el mercado y los proveedores. Una segunda etapa aborda el Diseño de la nueva oferta gastronómica, donde se lleva a cabo una búsqueda de recetas de la cocina cubana, se define la propuesta a implementar, se elaboran las fichas de costo y se valora la factibilidad de la propuesta. La tercera etapa constituye la Prestación del servicio, donde se evalúa el nivel de satisfacción y se lleva a cabo una mejora continua.

Caballero (2012) lleva a cabo una mejora de la oferta gastronómica del Restaurante Mallorca, aplicando para ello el Gráfico de Pareto y la herramienta de la Ingeniería de menú. Por otra parte, Cabrera (2013) plantea como a través del análisis de la carta menú mediante la Ingeniería de menú se logra la mejora de la oferta especializada en el Hotel Be Live Turquesa. A su vez, Llerena (2012) también aplica esta herramienta para el perfeccionamiento de la oferta gastronómica en el Restaurante Castell Nuovo. También, Steele (2013) propone un rediseño de la carta menú del Restaurante Mesón del Quijote mediante la aplicación de la Matriz BCG, la Ingeniería de menú y la Ingeniería de precio. Tapia (2015) y Navarro (2020) plantean el rediseño de la oferta gastronómica del

Restaurante La Robleza del Hotel MELIA Las Américas y del Restaurante El Emperador del Hotel Los Delfines respectivamente a través de la aplicación de la Ingeniería de menú.

2.2. Descripción de metodología propuesta para el rediseño de la carta menú

Los antecedentes se centran en su mayoría en la aplicación de la Ingeniería de menú, pero no introducen otro análisis que contribuya a la propuesta de nuevos platos o a un rediseño conceptual de la oferta en cuestión. A partir de lo antes citado nuestra propuesta se centra en rediseñar el menú actual sobre la base de sus materias primas y los intereses del mercado en las comidas típicas, finalizando con la aplicación de la Ingeniería de menú como una validación de esta propuesta. Por ello, proponemos la siguiente metodología:

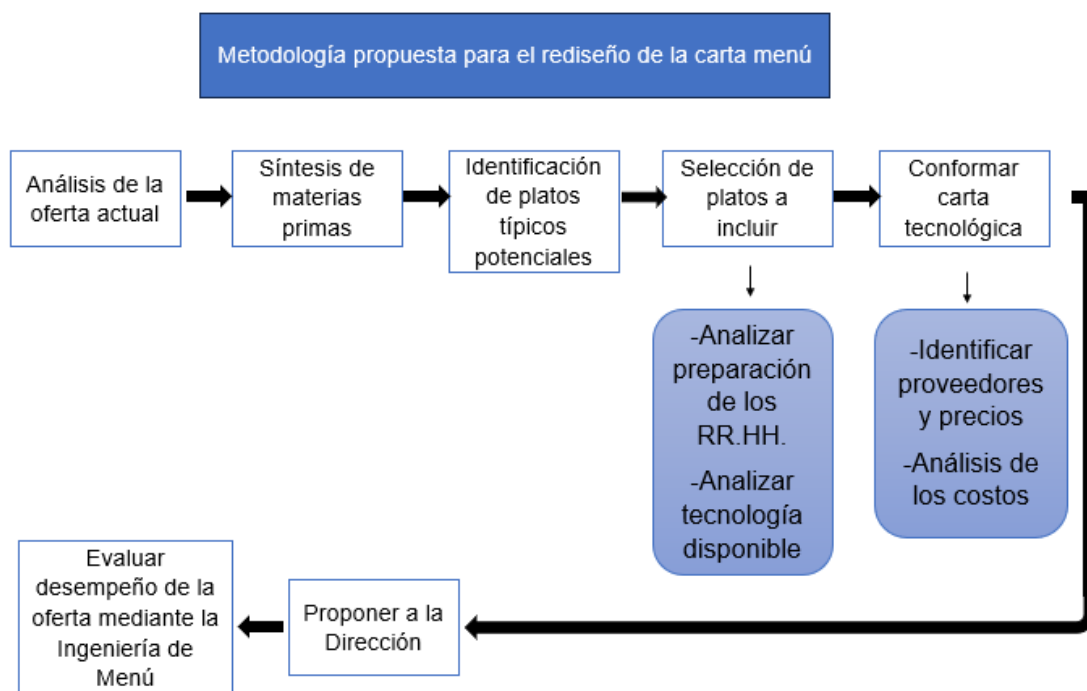


Figura 2.1. Metodología propuesta para el rediseño de la carta menú. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se exponen en la tabla 2.1 cada una de las etapas, pasos y técnicas, métodos y herramientas incluidas en el desarrollo de la investigación.

Tabla 2.1 Etapas, pasos, métodos, técnicas y herramientas aplicadas en la metodología

Etapas	Pasos	Métodos, técnicas y herramientas
1. Análisis de la oferta actual		Revisión bibliográfica de diversas literaturas especializadas en el tema
2. Síntesis de materias primas		Revisión bibliográfica de documentos centrados en la cocina tradicional cubana
3. Identificación de platos típicos potenciales		Revisión bibliográfica de literatura acerca de la gastronomía típica cubana
4. Selección de platos a incluir	1. Analizar preparación de los RR.HH.	Entrevista en profundidad
	2. Analizar tecnología disponible	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Observación directa abierta
5. Conformar carta tecnológica	3. Identificar proveedores y precios	Entrevista en profundidad
	4. Análisis de los costos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Elaboración de fichas de costo

Fuente: Elaboración propia

Etapa 1: Análisis de la oferta actual

Esta etapa tiene como objetivo identificar la existencia o no de platos tradicionales en la oferta actual, para esto se tiene en cuenta el análisis documental realizado a trabajos investigativos especializados en la gastronomía cubana, las recetas y su preparación.

Para Ortega (2023) el análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual se extraen nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Se caracteriza por ser dinámico en el entendido. Implica la identificación de detalles importantes, la extracción de

datos relevantes y la interpretación del significado detrás del contenido documental. Los pasos para hacer una revisión documental son los siguientes:

1. Selección de las fuentes de información

El primer paso para realizar una revisión documental es hacer una recopilación de todo el material que podría ser de interés para la investigación. Lo más importante para aplicar esta técnica de recolección de datos de la forma adecuada, es seleccionar cuidadosamente las fuentes que se utilizarán, ya que de ello dependen los resultados de la investigación.

2. Revisar y organizar la información

Cuando ya se tiene la selección de las fuentes de información, se empieza a revisar y clasificar aquellos datos relevantes que se encuentren. Se apuntan aquellas citas o referencias que ayuden a sustentar la revisión documental.

3. Análisis de los datos

Una vez que se tiene el material ordenado, es momento de realizar un análisis de datos y determinar cuáles son las conclusiones de la investigación.

Etapa 2: Síntesis de materias primas

En esta etapa el objetivo es identificar cuáles son las materias primas nacionales que resultarán la base para la propuesta de platos a incluir que sean tradicionales. De esta manera se contribuye a la economía circular y suple una de las necesidades detectadas que era la no disponibilidad de materias primas, además de promover empleos y contribuir a la producción local y nacional. Para esto, se lleva a cabo una revisión de documentos centrados en la cocina tradicional cubana.

Etapa 3: Identificación de platos típicos potenciales

Se hace a partir de las materias primas principales que se detectaron en la etapa 2, y la revisión documental realizada acerca de platos de la cocina cubana, cuales pudieran hacerse con las materias primas que hay disponibles y además cuales con alguna materia prima más, se pueden realizar.

Etapa 4: Selección de platos a incluir

Esta etapa se lleva a cabo a partir de dos pasos.

Paso 1: Analizar preparación de los RR.HH.

Constituye el análisis de la preparación de los recursos humanos. Para ello, se definen los objetivos que se desean lograr con respecto a su capacidad, comprobar si presentan un dominio acerca de las técnicas y preparaciones culinarias tradicionales cubanas. Por lo que se realiza una entrevista en profundidad.

Para Velázquez (2023) la entrevista en profundidad es una conversación que se caracteriza por ser un diálogo que surge a partir de preguntas, muchas veces exploratorias, para lograr un mejor entendimiento de las experiencias de las personas. Se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado. La entrevista en profundidad es una técnica de investigación cualitativa que permite adentrarse en la opinión de los entrevistados mediante una conversación dirigida hacia temas relevantes, obteniendo información detallada sobre un fenómeno específico. Se estructura en cuatro fases, como son la preparación, la iniciación, el desarrollo y el cierre. Su objetivo es recibir la mayor parte de información sobre los conocimientos, experiencias, interacciones o relaciones de un determinado tema, expresado con las propias palabras del entrevistado y desde su perspectiva actual. Durante las entrevistas en profundidad, los investigadores y participantes tienen la libertad de explorar puntos adicionales y cambiar el rumbo del proceso cuando sea necesario, ya que es un método de investigación independiente que puede adoptar múltiples disciplinas según las necesidades de la investigación.

Las características más importantes de las entrevistas en profundidad son:

- Las entrevistas en profundidad tienen una estructura flexible. Aunque es poco estructurada, cubre pocos temas a base de una guía, lo que permite que cubra áreas apropiadas para el entrevistado.

- Este método se caracteriza por ser interactivo. El proceso de la entrevista, el material que se produce y la interacción donde el entrevistador plantea preguntas iniciales de manera positiva para que el encuestado sea alentado a contestar.
- En las entrevistas en profundidad se utilizan muchas técnicas de sondeo, por lo que la comprensión de los resultados se consigue a través de la exploración y explicación. El entrevistador hace uso de preguntas de seguimiento para obtener una perspectiva más profunda y una comprensión del significado de los participantes.
- La entrevista es generativa, es decir, que se desarrollan nuevos conocimientos. Los investigadores y participantes presentan ideas para un tema específico y algunas soluciones a los problemas planteados.

Entre los beneficios de llevar a cabo una entrevista en profundidad están:

- Permiten que el investigador y los participantes tengan una relación cómoda para generar respuestas más profundas con respecto a temas delicados.
- Los investigadores pueden realizar preguntas de seguimiento, obtener información adicional y volver a las preguntas clave para tener una mejor comprensión de las actitudes de los participantes.
- Hay una menor calidad de muestreo en comparación con otros métodos de recolección de datos.
- Los investigadores pueden monitorear los cambios de tono y la elección de palabras de los participantes para obtener una mejor comprensión de las opiniones.
- Se necesitan menos participantes para obtener información que sea de utilidad.

Paso 2: Analizar tecnología disponible

Constituye el análisis de la tecnología disponible, por lo que se lleva a cabo una revisión de documentos de diferentes autores acerca de la maquinaria y el

equipamiento que debe tener un restaurante buffet y que sea apto para la preparación de platos típicos cubanos. Y luego mediante la observación directa y abierta se ratifica la existencia o no de estos equipos. Consiste en los Chafing dishes, hornos, freidoras industriales y batidoras industriales, con el objetivo de conocer la aptitud de estos equipos para cumplir la función que les está asignada.

Para Latuff (2022) la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas que se manifiestan. Es cuando el observador se encuentra físicamente en el espacio observado. Es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

Algunos aspectos importantes de la observación directa son los siguientes:

- Participación activa: El investigador puede interactuar con los sujetos de estudio o el entorno en tiempo real, lo que permite una mayor inmersión en el fenómeno observado.
- Recopilación de datos detallados: La observación directa permite recopilar información rica en detalles, como comportamientos específicos, expresiones faciales, gestos, interacciones.
- Validez de los datos: La observación directa se considera una fuente de datos confiable y válida, ya que los registros se obtienen de primera mano y no dependen de la interpretación o memoria de los participantes.

La observación es abierta cuando los observados son conscientes del hecho. Es una modalidad en la que no se cuenta con una guía previamente establecida. La capacidad de observación abarca tantos aspectos que el observador deberá delimitar en el proceso, aquello que considera oportuno destacar.

Etapa 5: Conformar carta tecnológica

La conformación de la carta tecnológica se basa en dos pasos fundamentales.

Paso 3: Identificar proveedores y precios

Constituye la identificación de proveedores y precios. Se deben identificar los principales proveedores y conocer los productos que ofertan, su calidad, variedad y disponibilidad. La evaluación de estos es de vital importancia ya que constituyen un indicador que permite determinar la presencia y estabilidad de los productos que constituyen la base de los platos a elaborar.

Para realizar el análisis de los proveedores se lleva a cabo una entrevista en profundidad.

Paso 4: Análisis de los costos

Establece un análisis de los costos, a través de una ficha de costo de cada plato seleccionado, donde se refleje la información relacionada con los ingredientes, la unidad de medida, peso bruto, precio de compra y el costo total. Una vez elaboradas las fichas de costo se le realiza a cada plato una breve descripción de su preparación y presentación para modelar la carta tecnológica.

Para López (2022) las fichas de costo es una herramienta muy útil para la determinación del precio de un producto o servicio. Además, posibilita la identificación, clasificación y cuantificar los costos en que se incurren durante todo el proceso. De igual modo, sirve para la toma de decisiones teniendo presente los precios del mercado.

Las fichas de costo se pueden clasificar en atención al momento de confección de la misma, en función al criterio de los especialistas y a los fines que se persiguen, por tanto, de acuerdo a los objetivos en el cálculo de producción pueden clasificarse de diferentes maneras, como se resume a continuación:

- Ficha de costo planificada: representa la magnitud máxima de los gastos esperados en la producción de una unidad de producto. Se confeccionan utilizando normas y normativas que garanticen la situación óptima posible de la producción para el año que se planifica. Reflejará el costo planificado para una producción determinada, emitiéndose cada vez que sea necesario determinar un costo estimado, teniendo en cuenta las variaciones existentes de calidad, medidas y precios de los materiales y calificación de la fuerza de trabajo cuando sea necesario, así como las características concretas del taller que fabrica, pudiéndose dar el caso de

una producción igual, tener costos diferentes dado el taller que los produzca o servicio que preste.

- Ficha de costo normativa: se calcula partiendo de las normas vigentes en una ficha determinada y caracteriza la situación técnica –organizativa y económica de la producción– su diferencia con las planificadas es que son mucho más dinámicas, esto es que cambian en la misma medida en que cambian las normas.
- Ficha de costo presupuestada: es una variante de la planificada y se confecciona para aquellos tipos de productos que su producción no es representativa y generalmente se coordina con el consumidor para la fundamentación de los cálculos de los gastos, por cuanto esta ficha es necesaria para establecer los precios de estos productos.
- Ficha de costo real: caracteriza el costo real de la producción elaborada en el periodo que se informa. Cuando se confecciona esta ficha es necesario tener en cuenta que los objetivos de cálculo, la unidad de cálculo y la clasificación de los gastos van a ser iguales a los que sirven de base para la ficha de costo planificada, lo que posibilita la marcha de cumplimiento del plan respecto a reducción del costo. La ficha de costo real constituye una fuente importante para el análisis económico y es contentiva de los indicadores que deben ser utilizados para la confección del plan de costo como es obvio. Las partidas contenidas en esta ficha de costo no son exactamente iguales a las contenidas en la ficha de costo planificada, en tanto la ficha real recoge pérdidas y gastos no previstos en la planificada, con lo cual no se altera el carácter de comprobación de la misma.

A continuación, se muestra la representación de una ficha de costo

Tabla 2.2. Ejemplo de ficha de costo.

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total

Fuente: Elaboración propia

Etapa 6: Proponer a la Dirección

Los platos se proponen en conjunto con su carta tecnológica con el objetivo de ser aprobados finalmente por la Dirección de la entidad objeto de estudio.

Etapa 7: Evaluar desempeño de la oferta mediante la Ingeniería de menú

Como una sugerencia a la Dirección para aplicarse una vez que se encuentren los nuevos platos incluidos, la evaluación del desempeño de la oferta se llevaría a cabo mediante la herramienta de la Ingeniería de menú.

La ingeniería de menú ha sido una técnica ampliamente utilizada no solo para el monitoreo de la oferta gastronómica, sino también para la gestión de la oferta menú de un restaurante, toda vez que su empleo permite conocer la opinión de los clientes sobre los platos que componen el menú, de ahí que su empleo recaiga en la comercialización de la entidad.

Los objetivos de la ingeniería de menú son:

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

De esta manera en su desarrollo se tienen en cuenta los costos de los productos, el volumen de ventas, el nivel de aceptación de la oferta por parte de los clientes y la ganancia generada por los productos ofertados. La técnica se ha venido desarrollando en el tiempo, de forma tal que existen diferentes aplicaciones que, aunque mantienen los objetivos de la ingeniería de menú y las variables a considerar, su planteamiento matemático varía.

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 (García, 2015).

Los ejes de corte están representados por el Margen bruto de ganancia promedio y la Popularidad promedio, en este caso el planteamiento para su cálculo es a partir del valor medio de ambas variables. La desventaja de esta técnica radica en el cálculo del Índice de popularidad, toda vez que al realizar el análisis a partir de valores numéricos (no porcentual), cuando la popularidad de un plato es baja, el valor tiende a cero y “frena” la ejecución de la herramienta (Steele, 2013).

La clasificación de los productos que plantea es: producto perro, vaca, estrella e incógnita.

Tabla 2.3. Clasificación según BCG.

Popularidad	Rentabilidad	Clasificación BCG
Alto	Bajo	Vaca
Alto	Alto	Estrella
Bajo	Alto	Incógnita
Bajo	Bajo	Perro

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado 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. Esta última 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 rentabilidad. 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.

RENTABILIDAD	ALTA	Popularidad mejorable	Rentable	Imprescindible
	MEDIA	Impopular	Pasable	Popular
	BAJA	Prescindible	Improductivo	Rentabilidad mejorable
		BAJA	MEDIA	ALTA
		POPULARIDAD		

Figura 2.2. Clasificación por cuadrantes según Borrego. Fuente: tomado de (García, 2015)

Tabla 2.4. Clasificación según Borrego.

Popularidad	Rentabilidad	Clasificación MB
Alta	Baja	Rentabilidad mejorable
Alta	Alta	Imprescindible
Baja	Alta	Popularidad mejorable
Baja	Baja	Prescindible
Alta	Media	Popular
Media	Alta	Rentable
Baja	Media	Impopular
Media	Baja	Improductivo
Media	Media	Pasable

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, estas aplicaciones se circunscriben solamente a restaurantes al cash, en detrimento de la oferta gastronómica que se realiza en hoteles all-inclusive; donde solo se cuenta con la propuesta de la matriz MUTI, que sustituye la rentabilidad por el costo unitario de los platos realizada por (Vega, 2007).

La matriz MUTI (Matanzas Universidad Todo Incluido) se desarrolló por Vega en 2007 precisamente por el alto índice de hoteles que operan en el polo turístico de Varadero bajo la modalidad all-inclusive (94%), modalidad que igualmente es mayoritaria en el resto de la oferta cubana de alojamiento. A pesar de su utilidad, la generalización de la MUTI ha sido escasa en las instalaciones, dado que en la gestión gastronómica hotelera se otorga más peso a las cuestiones contables (costo por peso; costo de los alimentos) que a la gestión de la oferta menú propiamente. Asimismo, los sistemas informatizados que se emplean se resumen a la determinación de estos ratios solamente; no existiendo ningún paquete ofimático de los que se utilizan que incluya los criterios de la ingeniería de menú (García, 2015).

La propuesta en cuestión se basa en una matriz de nueve cuadrantes de Borrego (2013) pero basada en las variables Popularidad y Costo unitario, en concordancia con Vega (2007). De esta forma la clasificación de los platos se realiza en función de su ubicación en la matriz a partir de la representación gráfica de ambas variables. 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 herramienta a utilizar combina la metodología planteada por Borrego (2013) y la metodología desarrollada en la Universidad de Matanzas por Vega (2007) -matriz MUTI-, a partir del ajuste del margen de contribución como costo, y con la realización del análisis mediante nueve cuadrantes. La unión de ambas técnicas muestra de manera más explícita cuales son los platos sobre los que se debe trabajar dentro de la carta.

Esta 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 que solo influye en la localización de los cuadrantes.

En los ejes se define un rango medio para ambas variables, Costo y Popularidad.

Costo: 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).

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

Figura 2.3. Cálculo del delimitador de costo (DC). Fuente: tomado de (García, 2015)

$$LCB = CI + DC$$

Figura 2.4. Cálculo del límite de costo bajo (LCB). Fuente: tomado de (García, 2015)

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

$$LCM = LCB + DC$$

Figura 2.5. Cálculo del límite de costo medio (LCM). Fuente: tomado de (García, 2015)

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

Para el caso de la Popularidad, esta se expresa en porcentaje de pedidos determinado a partir de los pedidos en unidades del plato con respecto al total de platos consumidos durante el periodo de análisis. En el caso presente se

asumirían como ventas, las solicitudes del plato realizadas por los clientes; donde como fuente de información primaria se establecerían la comandas generadas en los meses de estudio. Así:

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

Figura 2.6. Cálculo de la popularidad media (PM). Fuente: tomado de (García, 2015)

La popularidad media asume como comportamiento que todos los platos poseen el potencial de ser consumidos equitativamente, o sea, que todos se consumen en igual cantidad, lo cual es conocido como “mix ideal” de acuerdo con (Martini, 2013)

$$DP = PM \times 30\%$$

Figura 2.7. Determinación del Delimitador de Popularidad (DP). Fuente: tomado de (García, 2015)

Otros autores como Nessel (2005) y Martini (2013) establecen un 80 y un 70% respectivamente, sin embargo, estas propuestas trabajan con una matriz de cuatro cuadrantes, por lo que es válido en estos casos, al asumir que aquellos platos que se consumen un 80 o un 70% por encima de la media son considerados populares. Sin embargo, la matriz que se propone plantea el trabajo con nueve cuadrantes; por este motivo se trabajaría con un rango de 30%, asumiendo que existirán tres divisiones en la matriz cada una representará la tercera parte de la media, o del “mix ideal”.

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

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.

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

Figura 2.8. Cálculo del límite de popularidad baja. Fuente: tomado de (García, 2015)

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

Figura 2.9. Cálculo del límite de popularidad media. Fuente: tomado de (García, 2015)

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.

De esta forma en la representación gráfica 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).

Costo	Alto	Complemento	Costoso	Imagen
	Medio	Impopular	Costeable	Popular
	Bajo	Futuro	Rentable	Garantía
		Baja	Media	Alta
		Popularidad		

Figura 2.10. Matriz propuesta, Bmuti. Fuente: tomado de (García, 2015)

Acciones para los platos según su clasificación:

Artículos valiosos

Artículos Garantía: Costos bajos y Popularidad alta. Prestigio del establecimiento y producen excelentes dividendos atendiendo a 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 las técnicas 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 tratando 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 ventas 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 brochures 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 basándose 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 ellos. 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

Artículos 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 tratando de sustituir en lo posible los ingredientes más costosos, sin embargo, si es posibles 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.

2.3. Conclusiones parciales

El análisis de varias metodologías identificadas como antecedentes al rediseño de ofertas gastronómicas, evidenció como herramienta principal para rediseñar cartas menú, la utilización de la Ingeniería de menú. Sin embargo, para el rediseño de ofertas gastronómicas resultan escasos los antecedentes relacionados con la formulación de un nuevo menú y de nuevos platos. Lo anterior justificó la necesidad de proponer una metodología a tales efectos. La misma permite llevar a cabo, de forma asequible, una correcta estructuración de la oferta gastronómica teniendo en cuenta todos sus componentes: el cliente, el espacio físico, equipamientos, materias primas, el personal, siempre enfocándola hacia los intereses actuales del mercado. Además, se sugiere el empleo de herramientas como la Ingeniería de menú, para evaluar el desempeño de esta nueva oferta, posibilitando el proceso de mejora continua.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL REDISEÑO DE LA CARTA MENÚ

3.1 Introducción

En este capítulo se abordan las características de la entidad objeto de estudio, así como la presentación y discusión de los resultados, a partir de la aplicación parcial de la metodología descrita en el capítulo anterior, lo cual permitió elaborar la carta tecnológica que posibilitará el rediseño de la carta menú del restaurante buffet de la entidad objeto de estudio. Las dos últimas etapas se sugieren sean desarrolladas con posterioridad.

3.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio

El Hotel Los Delfines es una instalación categoría 3 estrellas, que pertenece a la Cadena Hotelera Islazul. Como Villa fue inaugurada el 20 de diciembre de 1974, recibiendo ese mismo día los primeros turistas internacionales de nacionalidad canadiense. Se encuentra ubicado en primera línea de playa, en la Calle 38, a 21 km del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” y a 1 km del centro del Balneario de Varadero. Cuenta con 103 habitaciones, las cuales incluyen aire acondicionado, teléfono para llamadas nacionales e internacionales, TV vía satélite, baño privado y terraza; además de una piscina al aire libre, zona de recreación, caja fuerte, cambio de divisas y una tienda de souvenirs. Exhibe una terraza con capacidad para 8 mesas, un restaurante especializado donde se pueden degustar platos internacionales, un bar/salón con hermosas vistas a la playa y otro junto a la piscina, un restaurante buffet y un lobby bar que brinda servicio las 24 horas. También cuenta con estacionamiento gratis y un área de no fumadores. Se encuentra ubicado a solo 200 metros del mítico restaurante La Bodeguita del Medio y a 1km del Centro Comercial Hicacos. Su mayor atractivo constituye el ambiente de privacidad y calma sobre la misma playa.

3.3 Resultados de la aplicación parcial de la metodología para el rediseño de la carta menú

Etapa 1: Análisis de la oferta actual

Como resultado del análisis documental de trabajos acreditados como (Villapol 1991,1992) y Piña (2017) los cuales abordan temas de la gastronomía cubana, se determinó que, de los 35 platos presentados en la carta menú, solo hay 4 platos tradicionales cubanos, los cuales se muestran a continuación:

- Puré de calabaza
- Boniato c/ mojo
- Potaje de frijoles blancos
- Potaje de frijoles negros

Etapa 2: Síntesis de materias primas

La revisión de documentos de autores reconocidos como Fernández (2017) determinó que, dentro de las materias primas empleadas en la preparación de los platos, se utilizaban varias nacionales, dentro de las cuales se pueden mencionar los vegetales de estación, las viandas de la huerta, la harina de maíz y las frutas.

Etapa 3: Identificación de platos típicos potenciales

Rodríguez (2017) y Gallego (2017) abordan en sus trabajos temas de la cocina cubana y sus preparaciones. Un análisis de estos trabajos permitió identificar como principales platos potenciales a implementar dentro de la carta menú los siguientes:

- Plato 1: Fritura de malanga
- Plato 2: Fufú de plátano
- Plato 3: Harina de maíz en cazuela
- Plato 4: Yuca c/ mojo
- Plato 5: Tambor de papa
- Plato 6: Ajiaco
- Plato 7: Ropa vieja
- Plato 8: Dulce de coco
- Plato 9: Arroz con leche

Etapa 4: Selección de platos a incluir

Paso 1: Analizar preparación de los RR.HH.

Para el análisis de la preparación de los RR.HH. se llevó a cabo una entrevista en profundidad a la capacitadora de RR.HH. de la entidad objeto de estudio (Ver anexo #1) donde se determinó que todo el personal de cocina se encuentra apto y capacitado para la preparación de platos de la gastronomía típica cubana.

Como resultados de esta entrevista en profundidad se plantean los siguientes:

- El personal relacionado con la elaboración de los platos en cocina se capacita a través de cursos que ofrece la escuela de Formatur y también en la Casa del Chef de la Ciudad de Matanzas.
- Los principales cursos que avalan su condición son el Curso de Cocina Nivel I, el Curso de Cocina Genérica Nivel II y el Curso de Restauración en los servicios.
- Esta condición es necesario ratificarla cada 5 años, por lo que se vuelve a realizar la comprobación de aptitud una vez culminado este período.
- La constancia de capacitación del personal se encuentra archivado en su expediente laboral.

Paso 2: Analizar tecnología disponible

Stewart (2011) trata en su trabajo el tema de las maquinarias esenciales en un restaurante buffet y que, además, permitan la preparación de platos tradicionales. El equipamiento con que cuenta el Restaurante Buffet del Hotel Los Delfines es:

- Chafing dishes, empleados para mantener la temperatura adecuada para cada plato. Se utiliza ampliamente en sitios donde se sirve comida a un gran número de personas, como bodas, banquetes y restaurantes buffet, permitiendo mantener los alimentos atemperados durante largos períodos de tiempo, facilitando la logística y organización.
- Hornos, son electrodomésticos que generan calor, cocinan alimentos y mantienen los platos a cierta temperatura. Son esenciales para elaboraciones desde carnes hasta productos de panadería y dulcería.

- Freidoras industriales, utilizadas para preparar grandes volúmenes de alimentos fritos con una calidad y uniformidad difíciles de lograr con freidoras domésticas, lo que las convierte en una opción eficiente para un restaurante buffet.
- Batidoras industriales, empleadas para preparar grandes cantidades de masa sustituyendo el trabajo manual. Es un equipo de alto rendimiento diseñado para batir o mezclar alimentos mediante una barra terminada en cuchillas o varillas, que gira a gran velocidad en un bol que contiene los alimentos o líquidos que se van a preparar mezclándolos.

Etapa 5: Conformar carta tecnológica

Paso 3: Identificar proveedores y precios

Para identificar los principales proveedores y los productos que ofertan se realizó una entrevista en profundidad al subdirector General de la entidad objeto de estudio (Ver anexo #2)

Los resultados de esta entrevista en profundidad constituyen los siguientes:

- Los proveedores y los productos que ofertan se muestran en la tabla 3.1

Tabla 3.1. Principales proveedores y productos ofertados

Proveedores	Productos
ITH	<ul style="list-style-type: none"> • Vegetales enlatados • Cárnicos y embutidos • Lácteos y queso • Productos para repostería como: harina, azúcar, grajea, pasas • Bebidas del restaurante
Fruta Selecta	<ul style="list-style-type: none"> • Vegetales • Cárnicos y embutidos
Oro Rojo	<ul style="list-style-type: none"> • Cárnicos y embutidos • Lácteos y queso
CCS	<ul style="list-style-type: none"> • Vegetales
Cítricos "Victoria de Girón"	<ul style="list-style-type: none"> • Jugo de limón
Empresa Comercializadora "Ceballos"	<ul style="list-style-type: none"> • Jugo de limón • Papas prefritas
Helados "Alondra" y "Nestlé"	<ul style="list-style-type: none"> • Helado
Cervecería Bucanero S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas del restaurante
Piomat	<ul style="list-style-type: none"> • Huevo
Pesca Caribe	<ul style="list-style-type: none"> • Marisco • Pescado
MIPYME "Pesca Papín"	<ul style="list-style-type: none"> • Marisco • Pescado

Fuente: Elaboración propia

- Todos los productos son de producción nacional, excepto los suministrados por ITH, Fruta Selecta provee un tipo de pollo que es importado, al igual que Pesca Caribe.
- El abastecimiento de estos productos se lleva a cabo con una frecuencia semanal generalmente.
- Se presenta inestabilidad en el surtido de la mayoría de estos productos.

Paso 4: Análisis de los costos

Para el análisis de los costos se elaboraron las fichas de costo de cada uno de los platos seleccionados en la etapa 3, además de mostrar una breve descripción y presentación de los mismos.

- Plato 1: Fritura de malanga (Ver anexo #3)

La tabla 3.2 muestra la ficha de costo de la fritura de malanga.

Tabla 3.2. Ficha de costo de la fritura de malanga

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total
Malanga	Kg	0.45	168.12	75.65
Huevo	U	2	2.14	4.28
Pimienta	Kg	0.02	503.75	10.07
Ajo	Kg	0.05	144.57	7.22
Aceite	L	0.25	579.57	144.89
Sal	Kg	0.02	29.18	0.58
Total				242.69

Fuente: Elaboración propia

Preparación: Se lavan las malangas y se dejan desinfectar. Posteriormente se pelan, se descarta la piel y se pasan por el rallador. En un recipiente, se incorporan con el huevo, el ajo picado y la sal al gusto. Con las manos o con una cuchara sopera, se dividen porciones y se ponen a freír en el aceite caliente. Deben de quedar doradas por fuera, para asegurar que se cocinen bien por dentro.

- Plato 2: Fufú de plátano (Ver anexo #4)

La tabla 3.3 muestra la ficha de costo del fufú de plátano.

Tabla 3.3. Ficha de costo del fufú de plátano

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total
Plátano	Kg	1	78.71	78.71
Ajo	Kg	0.08	144.57	11.56
Cebolla	Kg	0.1	193	19.3
Vinagre	L	0.07	184.26	12.89
Aceite	L	0.07	579.57	40.56
Sal	Kg	0.02	29.18	0.58
Total				163.6

Fuente: Elaboración propia

Preparación: Pelar los plátanos verdes y trocear en rodajas. Poner las rodajas de plátano verde en un recipiente cubierto de agua, un poco de sal y añadir unas gotas de vinagre. Poner al fuego y cocinar hasta que los trozos de plátano estén

blandos. Esto tomará unos 40 minutos. Pelar la cebolla y los dientes de ajo y picar finamente. Poner en una sartén al fuego el aceite, cuando esté caliente, sofreír la cebolla y los dientes de ajo picado. Escurrir las rodajas de plátano, sin tirar el caldo de cocción. Poner las rodajas en la sartén junto con la cebolla y los dientes de ajo y sofreír dos minutos removiendo. Retirar del fuego y poner todo en el vaso de la batidora, añadir 10 cucharadas del agua de cocción y triturar. Rectificar de sal.

- Plato 3: Harina de maíz en cazuela (Ver anexo #5)

La tabla 3.4 muestra la ficha de costo de la harina de maíz en cazuela.

Tabla 3.4. Ficha de costo de la harina de maíz en cazuela

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total
Maíz tierno	Kg	1	120.35	120.35
Agua	L	1.25		
Ajo	Kg	0.05	144.57	7.22
Sal	Kg	0.05	29.18	1.45
Comino	Kg	0.025	1380	34.5
Aceite	L	0.125	579.57	72.44
Cebolla	Kg	0.1	193	19.3
Pimiento verde	Kg	0.08	327.68	26.21
Salsa de tomate	L	0.12	400	48
Carne de cerdo	Kg	1	998.34	998.34
Total				1327.81

Fuente: Elaboración propia

Preparación: Poner a fuego medio una cazuela con tres tazas de agua. Posteriormente, agregar la taza de harina de maíz seca hasta disolver en el agua Salpimentar al gusto y dejar que se cocine revolviendo constantemente. Esperar a que cuaje la harina. Aparte, en una sartén, calentar un chorro de aceite de oliva. Añadir los ajos y la cebolla picados bien pequeñitos, los cuales serán la base del sofrito. Agregar al sofrito recortes de cerdo o chicharrones que le vienen

muy bien a la harina. Añadir el sofrito, una vez cuajada la harina y revolver constantemente durante 10 minutos más. Finalmente comprobar el punto de sal.

- Plato 4: Yuca c/ mojo (Ver anexo #6)

La tabla 3.5 muestra la ficha de costo de la yuca c/ mojo.

Tabla 3.5. Ficha de costo de la yuca c/ mojo

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total
Yuca	Kg	1	114.68	114.68
Limón	L	0.05	147.54	7.37
Aceite	L	0.04	579.57	23.18
Ajo	Kg	0.06	144.57	8.67
Sal	Kg	0.01	29.18	0.29
Total				154.19

Fuente: Elaboración propia

Preparación: Preparar la yuca y pelarla bien, lavar y picar en trozos. Reservar. Luego en una olla con suficiente agua hirviendo y una pizca de sal añadir toda la yuca y dejar cocinar a fuego alto por unos 15 o 20 minutos o hasta que esté blanda, todo depende de la calidad y frescura de la yuca Pasado este tiempo, retirar del fuego y escurrir. Mientras tanto, preparar el mojo, primero machacar bien los dientes de ajo. Extraer el zumo de los limones y en un recipiente mezclar con el ajo, el aceite, una pizca de sal y pimienta al gusto. Dejar reposar el mojo unos 10 minutos para que se integren los sabores. Servir la yuca en una fuente y agregar el mojo de modo que la cubra toda, y ya está lista para degustar.

- Plato 5: Tambor de papa (Ver anexo #7)

La tabla 3.6 muestra la ficha de costo del tambor de papa.

Tabla 3.6. Ficha de costo del tambor de papa

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total
Papa	Kg	1.5	265.38	384.57
Carne de cerdo	Kg	0.3	998.34	299.5
Salsa de tomate	L	0.1	400	40
Aceite	L	0.08	579.57	46.36
Sal	Kg	0.02	29.18	0.58
Total				771.01

Fuente: Elaboración propia

Preparación: Picar las papas. Porcionar la carne, hervirla y desmenuzar. Preparar la salsa criolla. Cocer las papas en agua con sal hasta que se ablanden. Reducir a puré. Unir la carne con la salsa criolla y la sal, mantener la cocción por unos minutos. Engrasar la bandeja y extender sobre ésta una capa de puré de papas, sobre la cual se debe depositar la carne y cubrir finalmente con otra capa de puré de papa. Poner en el horno hasta que adquiriera una coloración dorada. Porcionar cuando refresque.

- Plato 6: Ajiaco (Ver anexo #8)

La tabla 3.7 muestra la ficha de costo del ajiaco.

Tabla 3.7. Ficha de costo del ajiaco

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total
Agua	L	1.5		
Carne de cerdo	Kg	0.5	998.34	497.17
Malanga	Kg	0.4	168.12	67.24
Boniato	Kg	0.4	82.76	33.1
Yuca	Kg	0.4	114.68	45.87
Calabaza	Kg	0.3	99.99	29.99
Plátano macho	Kg	0.4	78.71	31.48
Plátano burro	Kg	0.2	33.74	6.74
Salsa de tomate	L	0.23	400	92
Pimiento	Kg	0.08	327.68	26.21
Ajo	Kg	0.07	144.57	10.11
Cebolla	Kg	0.08	193	15.44
Sal	Kg	0.02	29.18	0.58
Total				855.93

Fuente: Elaboración propia

Preparación: Añadimos la carne de cerdo picada en trozos en una olla y cocinar por 30 minutos. Hacer un sofrito en una sartén con el aceite, los dientes de ajo y la cebolla. Luego añadir la salsa criolla y reservar. Lavar, pelar y cortar todas las viandas, agregar a la olla con el agua y la carne, añadir el sofrito. Dejar cocinar unos 45 minutos hasta que el caldo se haya espesado un poco. Rectificar el punto de sal. Si se desea una consistencia más espesa, extraer unos trozos de malanga, aplastar y luego añadir de nuevo en la olla.

- Plato 7: Ropa vieja (Ver anexo #9)

La tabla 3.8 muestra la ficha de costo de la ropa vieja.

Tabla 3.8 Ficha de costo de la ropa vieja

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total
Carne de res	Kg	0.5	958.47	479.23
Pimienta negra	Kg	0.02	302.24	6.04
Sal	Kg	0.03	29.18	0.87
Cebolla	Kg	0.07	193	13.51
Pimiento	Kg	0.1	327.68	32.76
Ajo	Kg	0.05	144.57	7.22
Comino	Kg	0.02	1380	27.6
Orégano	Kg	0.02	1186.4	23.72
Vino seco	L	0.05	106.17	5.30
Puré de tomate	L	0.1	400	40
Aceite	L	0.05	579.57	28.97
Total				665.22

Fuente: Elaboración propia

Preparación: Llenar de agua una olla, preferiblemente de presión, y poner a ablandar la carne fijándose que el agua cubra la carne unos tres dedos. Agregar sal y deje hervir durante unos 30 minutos aproximadamente o hasta que la carne quede lo suficientemente blanda para poder desmenuzarla. Escurrir la carne en un recipiente y esperar hasta que se enfríe. Deshebrar bien la carne y reservar. Para preparar la salsa, triturar bien los dientes de ajo y picar en cuadritos pequeños la cebolla y el pimiento. Sofreír durante unos 30 segundos, en un sartén bien caliente con una cucharadita de aceite. Añadir al sofrito el comino, orégano, vino seco y el puré de tomate. Revolver hasta que todo quede bien integrado durante otros 30 segundos. En un sartén grande, incorporar la carne desmenuzada y cubrir bien con toda la salsa. Dejar cocinar a fuego medio durante unos pocos minutos. Rectificar el punto de sal a su gusto.

- Plato 8: Dulce de coco (Ver anexo #10)

La tabla 3.9 muestra la ficha de costo del dulce de coco.

Tabla 3.9. Ficha de costo del dulce de coco

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total
Coco	Kg	0.44	192.35	84.63
Azúcar	Kg	0.4	71.89	28.75
Agua	L	0.47		
Total				113.38

Fuente: Elaboración propia

Preparación: Partir el coco en trozos y retirar la pulpa. Usar el rallador para rallarlo bien fino. En la cazuela, mezclar el agua y el azúcar hasta que se disuelva. Agregar la pulpa de coco rallada. Cocinar a fuego medio, revolviendo de vez en cuando. Cuando el almíbar esté espeso, retirar del fuego y dejar enfriar antes de servir.

- Plato 9: Arroz con leche (Ver anexo #11)

La tabla 3.10 muestra la ficha de costo del arroz con leche.

Tabla 3.10. Ficha de costo del arroz con leche

Ingredientes	Unidad de medida	Peso bruto	Precio de compra (\$)	Costo total
Arroz	Kg	0.25	250	62.5
Agua	L	0.5		
Leche	L	1	863.84	863.84
Azúcar	Kg	0.1	71.89	7.18
Esencia de vainilla	L	0.01	631	6.31
Canela	Kg	0.03	109.14	3.27
Total				943.1

Fuente: Elaboración propia

Preparación: En una cazuela poner a cocinar el arroz en agua, de vez en cuando remover para que no se pegue al fondo de la cazuela por 20 minutos. Si al cabo de ese tiempo el arroz está un poco duro, agregar un poco más de agua. Cuando esté bien blando de manera que quede casi como papilla, agregar la leche y el azúcar. Dejar cocinar por 10 minutos aproximadamente hasta que cuaje siempre removiendo con una cuchara para que no se pegue al fondo. Cuando esté bien

cuajado, retirar del fuego y agregar la esencia de vainilla y disolverla. Luego rociar canela en polvo.

Etapas 6 y 7: Proponer a la Dirección y Evaluar desempeño de la oferta mediante la Ingeniería de menú.

La realización de estas etapas queda como sugerencia a implementarse con posterioridad, ya que una vez incluidos los platos en la carta menú se evaluaría el desempeño de cada uno de ellos y se tomarían las acciones correspondientes.

3.4 Conclusiones parciales

Durante el desarrollo del presente capítulo se ha dado cumplimiento al tercer y último objetivo de la investigación, pues una vez aplicada la metodología, se han propuesto nueve nuevos platos que pasarán a formar parte de la carta menú del Restaurante Buffet del Hotel Los Delfines, lo cual puede derivar en aumento de sus ingresos económicos por arribo de mayor cantidad de clientes a la organización. Esto puede darles un sello distintivo con respecto a las entidades de su tipo.

CONCLUSIONES

1. Los aspectos teórico conceptuales analizados en la investigación, facilitan la conformación de una metodología para el rediseño de la carta menú del Restaurante Buffet del Hotel Los Delfines, lo que permite cumplir el objetivo trazado y contribuye a la solución del problema científico de la investigación.
2. Se elabora una metodología para rediseñar la carta menú del Restaurante Buffet del Hotel Los Delfines, que consta de 7 etapas con 4 pasos, lo que permite conocer la oferta actual, las materias primas empleadas, los platos típicos potenciales, así como sus cartas tecnológicas. Además, se propone el uso de diferentes técnicas y métodos como la revisión documental, la entrevista en profundidad y la observación directa abierta, que facilita la recopilación y análisis de la información utilizada.
3. Como resultado de la aplicación parcial de la metodología propuesta se logró identificar nueve platos que se incorporan al menú actual conformando las cartas tecnológicas correspondientes.

RECOMENDACIONES

1. Poner a disposición de los organismos competentes de la provincia de Matanzas los resultados de esta investigación, para que sean considerados en el proceso de diversificación de la oferta gastronómica a partir de la incorporación de los platos típicos tradicionales.
2. Aplicar las etapas 6 y 7 de la metodología propuesta para el rediseño de la carta menú en el Restaurante Buffet del Hotel Los Delfines.
3. Considerar la implementación total del proceder metodológico propuesto en otras entidades de su tipo en el destino turístico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu, G. (2021). "¿Qué es la Ingeniería de Menú?" Apicius.
2. Aguiar, J. (2014). Ingeniería de menú. Herramienta de optimización para la gestión en restaurantes y hoteles. Estado Vargas, Venezuela, Universidad Simón Bolívar.
3. Almirón, A., Bertoncetto, R., & Troncoso, C.A. (2006). Turismo, patrimonio y territorio: Una discusión de sus relaciones a partir de casos de Argentina. Estudios y perspectivas en turismo. Buenos Aires: 101-124.
4. Arzeno, M. (2007). Procesos organizativos en la Quebrada de Humahuaca. El caso de las organizaciones de base. En: Manzanal, M.; Arzeno, M. y Nussbaumer, B. (compiladores). Territorios en Construcción. Actores, tramas y gobiernos: entre la cooperación y el conflicto. Buenos Aires, Ediciones CICCUS.
5. Arzeno, M. (2008). Pequeños productores campesinos y transformaciones socioespaciales. El cambio agrario en la Quebrada de Humahuaca (Jujuy). Facultad de Filosofía y Letras. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires.
6. Arzeno, M., & Troncoso, C. (2012). "Alimentos tradicionales andinos, turismo y lugar: definiendo la nueva geografía de la Quebrada de Humahuaca (Argentina). ." Revista de Geografía Norte Grande: 71-90.
7. Basterrechea, L. (2014). Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "La Campana" a partir de la ingeniería de menú.[Trabajo de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Matanzas, Universidad de Matanzas.
8. Bernal, J. (2018). "Cuba registra un crecimiento en turistas de un 7% en el primer trimestre." Hosteltur: 14-15.
9. Bertoncetto, R. (2002). Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas. Aportes y transferencias. . CIT-UNMDP Mar del Plata.
10. Borrego, A. (2013). Análisis y soluciones de gestión. Ingeniería de menú, otra visión de aplicación de la matriz BCG.
11. Bravo, F. (2020). "Patrimonialización, políticas públicas y turismo: las cocinas tradicionales en México, gestión y puesta en valor. ." Quaderns de l'Institut Català d'Antropologia: 177-196.

12. Caballero, R. (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. Matanzas, Universidad de Matanzas.

13. Cabrera, L. (2013). Mejora de la oferta gastronómica especializada del Hotel "Be Live Turquesa". Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo. Matanzas. Matanzas, Universidad de Matanzas.

14. Choay, F. (2001). A alegoria do patrimônio. . Estação Liberdade. San Pablo: UNESP.

15. Cruz, S. (2019). Diseño de ofertas gastronómicas. Tipos. Estructura, planificación y grupos de alimentos que las componen. Desarrollo de ejemplificaciones indicando posibles alternativas en los diseños. Servicios de Restauración. Madrid, CENTRO DE DOCUMENTACIÓN DE ESTUDIOS Y OPOSICIONES.

16. Dixit, S. (2019). Gastronomic tourism: A theoretical construct. In The Routledge handbook of gastronomic tourism

17. Espinosa, J., Bendig, B., Navarrete, L., & Mederos, E. (2021). El turismo gastronómico como una oportunidad para dinamizar el turismo en Cuba. Punto de vista. La Habana.

18. Espinosa, J. M., Bendig, B. R., Rubal, K. M., & León, L. R. (2019). La gastronomía como atractivo turístico del destino Cuba. Potencialidades para su desarrollo en la provincia de La Habana. La Habana: 50-65.

19. Falcón, J. (2014). "Tendencias globales de desarrollo del turismo gastronómico aplicadas al caso de Argentina." Redmarka: Revista académica de marketing aplicado: 35-67.

20. Fernández, E. (2017). Cocinando a lo cubano. La Habana.

21. Fernández, G. G., A. (2006). El patrimonio histórico-cultural revalorizado en el marco de un desarrollo sustentable del turismo. En P. Torres, Gestión turística del patrimonio cultural. Selección de lecturas. .

22. Font, D. (2007). Metodología para la mejora continua de la calidad en los servicios de restauración en la Empresa ISLAZUL. [Tesis de Maestría], en opción al Maestría en gestión Turística. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Oriente.

23. Fusté, F., Medina, F., & Mundet, L. (2020). "La proximidad de los productos alimentarios: turismo gastronómico y mercados de abastos en la costa daurada (Cataluña, España). ." Revista de Geografía Norte Grande: 213-231.
24. Gallego, L. (2017). La Magia: de un cocinero cubano, Ediciones Selvi.
25. García, Y. (2015). Cuaderno de texto, ingeniería de menú. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas.
26. Gómez, G. (2016). "¿Qué es un menú?" El Insignia.
27. Hernández, L. (2018). Propuesta de estrategias para potenciar la cocina cubana como atractivo turístico del destino Cuba. Facultad de Turismo. La Habana, Universidad de La Habana.
28. Hernández, R. D., M. (2018). Turismo Gastronómico: la gastronomía tradicional de Córdoba (España). . Estudios y perspectivas en turismo: 413-430.
29. Julca, E. (2016). "Un enfoque a la importancia del turismo." Revista Turismo y patrimonio: 133-136.
30. Latuff, Z. (2022). Metodología de la investigación. La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viaje y turismo.
31. León, D. (2021). Estudio de la cocina tradicional en la ciudad de San Gabriel para promover el turismo gastronómico comunitario Ecuador.
32. Llerena, A. (2012). Mejora de la oferta gastronómica. Análisis de la carta menú del Restaurante "Castell Nuovo". Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo. Matanzas, Universidad de Matanzas.
33. López-Guzmán, T., & Jesús, M. M. (2011). "Turismo, cultura y gastronomía. Una aproximación a las rutas culinarias." Tourism & Management Studies.
34. López, M. (2022). "¿Qué es una ficha de costo?" Question Pro.
35. Martini, A. (2013). Ingeniería de menú. Herramienta para aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico. . Buenos Aires.

36. Meethan, K. (2001). Tourism in global society. Place, culture, consumption.. Palgrave, Nueva York.
37. Mejía, M. (2020). "El rescate de los ingredientes patrimoniales colombianos por medio del turismo gastronómico." Sosquua: 23-32.
38. Moreno, R. y. P.-B., S. (2017). "Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago"." **2**: 38.
39. Navarro, L. (2020). Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "El Emperador" en el Hotel Los Delfines de la cadena Islazul. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Matanzas, Universidad de Matanzas.
40. Nessel, J. (2005). "Is your menu working for you or against you? ." Business and seafood. Restaurant Resource Group.
41. Nesterchuk, I., Balabanyts, A., Pivnova, L., Matsuka, V., Skarha, O., & Kondratenko, I. (2021). Gastronomic tourism: Features and development tools. Linguistics and Culture Review.
42. Olano, O., López, A. & Furones, J. (2022). Comida Típica Cubana.
43. Ortega, C. (2023). "¿Qué es la investigación de documentos?" Question Pro.
44. Pamukçu, H., Saraç, Ö., Aytuğar, S., & Sandıkçı, M. (2021). The effects of local food and local products with geographical indication on the development of tourism gastronomy. Sustainability.
45. Piña, F. (2017). Por los fogones de Cuba: de San Antonio a Maisí : más de 300 recetas., Editorial Artechef.
46. Ricolfe, J., Merino, B., Marzo, S., Ferrandis, M., & Rodríguez, C. (2008). "Actitud hacia la gastronomía local de los turistas: dimensiones y segmentación de mercado. ." PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural: 189-198.
47. Rivas, G. (2010). La cocina holguinera estilizada como símbolo de identidad nacional. Una experiencia en la villa Mirador de Mayabe. Holguín.
48. Rodríguez, B. (2021). WFP Global Update on COVID 19. La Habana.

49. Rodríguez, J. (2017). Salseando con el Chef Bello.
50. Santana, D. (2020). Rediseño de la oferta gastronómica del Restaurante "Gourmet" del Hotel Ocean Varadero "El Patriarca". Tesis presentada en opción al Título Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Matanzas, Universidad de Matanzas.
51. Sola, T. (2003). La gastronomía tradicional en el turismo rural. In Historia de la alimentación rural y tradicional: recetario de Almería Instituto de Estudios Almerienses.
52. Steele, L. (2013). Propuesta de rediseño de la carta menú del Restaurante Mesón del Quijote mediante la aplicación de la matriz BCG. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo. Matanzas, Universidad de Matanzas.
53. Stewart, M. (2011). Everyday Food: Light. . London, Clarkson Potter.
54. Tapia, H. (2015). Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "La Robleza" del Hotel MELIA "Las Américas" a partir de la ingeniería de menú . Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Matanzas, Universidad de Matanzas.
55. Troncoso, C. (2008a.) Creando un lugar turístico y patrimonial: las transformaciones en la Quebrada de Humahuaca a partir de los procesos de construcción de atraktividad turística y patrimonialización. Facultad de Filosofía y Letras. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires.
56. Troncoso, C. (2008b). "Turismo, desarrollo y participación local. La experiencia de Quebrada de Humahuaca (Jujuy, Argentina)." Revista Aportes y Transferencia 2: 110-130.
57. Utrera, A. S., R. (2018). Gestión de procesos gastronómicos para MIPYMES. Quito, Pichincha, Ecuador.
58. Vega, V. (2007). "Herramientas gerenciales para la toma de decisiones." Centro de Estudios de Turismo. Universidad de Matanzas.
59. Velázquez, A. (2023). "¿Qué son las entrevistas en profundidad?" Question Pro.

60. Velázquez, A., & Garlobo, E. (2020). La gastronomía, la cultura y el patrimonio para un turismo sostenible. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.
61. Villapol, N. (1991). Cocina al minuto, Editorial Oriente.
62. Villapol, N. (1992). Cocina cubana., Editorial Científico-Técnica. .
63. Zhang, T., Chen, J., & Hu, B. (2019). "Authenticity, quality, and loyalty: Local food and sustainable tourism experience." Sustainability.

ANEXOS

Anexo #1: Entrevista a capacitadora del Departamento de RR.HH.

Buenos días, nosotros estamos realizando una investigación y sería muy útil tener un breve intercambio con usted.

¿Cómo se capacita el personal relacionado con la elaboración de los platos en cocina?

¿Qué cursos lo avalan?

¿Cada qué tiempo es necesario ratificar esta condición?

¿Tienen registrado en algún documento la constancia de la capacitación de este personal?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo #2: Entrevista al subdirector General de la entidad objeto de estudio

Buenos días, estamos llevando a cabo una investigación, y sería muy útil tener un intercambio con usted.

¿Cuáles son los principales proveedores del área de cocina en la instalación?

¿Qué tipo de productos ofertan?

¿De estos productos cuáles son importados y cuáles son de producción nacional?

¿Con qué frecuencia se lleva a cabo el abastecimiento de estos productos?

¿Existe inestabilidad en el surtido de alguno?

Muchas gracias por su atención

Anexo #3: Presentación del plato 1: Fritura de malanga



Anexo #4: Presentación del plato 2: Fufú de plátano



Anexo #5: Presentación del plato 3: Harina de maíz en cazuela



Anexo #6: Presentación del plato 4: Yuca c/ mojo



Anexo #7: Presentación del plato 5: Tambor de papa



Anexo #8: Presentación del plato 6: Ajiaco



Anexo #9: Presentación del plato 7: Ropa vieja



Anexo #10: Presentación del plato 8: Dulce de coco



Anexo #11: Presentación del plato 9: Arroz con leche

