



Propuesta de herramienta para la aplicación de la ingeniería de menú en restaurantes de hoteles *all-inclusive*

Yadrián Arnaldo García Pulido

yadrian.garcia@umcc.cu

Alberto Arnaldo Medina León

alberto.medina@umcc.cu

Roberto Argelio Frías Jiménez

roberto.frias@umcc.cu

Mahé González Arias

mahe.gonzalez@umcc.cu

Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, República de Cuba

RESUMEN

La investigación se desarrolló con el objetivo de aportar una herramienta para la aplicación de la ingeniería de menú en restaurantes que operan bajo la modalidad *all-inclusive*, mediante la modificación de la matriz MUTI. La validación de la propuesta en cuestión se realizó en un restaurante perteneciente a la oferta gastronómica de una instalación hotelera del polo turístico de Varadero, uno de los más importantes del país. Las principales técnicas y herramientas que sirvieron de soporte para la obtención de los resultados fueron la ingeniería de menú, técnicas de *merchandising* y *Microsoft Excel* para la automatización de la herramienta propuesta. Todas estas herramientas estuvieron apoyadas en consultas de documentos del restaurante y control de comandas de los meses de octubre y noviembre de 2014, definidas como fuentes de información primaria. Como resultado de la investigación se propone una herramienta automatizada para la realización de la ingeniería de menú, basada en el costo y popularidad de los platos. La herramienta propuesta realiza la clasificación de los platos a partir de su ubicación en nueve cuadrantes determinados por los límites definidos para el costo y la popularidad. Se determinó el comportamiento de cada producto y se formularon un conjunto de acciones de mejora de la gestión actual de la oferta gastronómica.

Palabras claves: Ingeniería de menú, Gestión de A y B, Oferta gastronómica

Menu engineering tool proposal for all-inclusive hotel restaurants

ABSTRACT

The research was developed with the objective of providing a menu engineering tool for restaurants operating in the all-inclusive model, by means of a womb MUTI modification. The proposal was validated after being implemented in one of the restaurants of a hotel located in one of the most important tourist resorts of Cuba; Varadero. The main techniques and tools that were used for obtaining the results were menu engineering, merchandising techniques and Microsoft Excel for the automation of the proposed tool. All of these tools were designed using the documents of the restaurant and its orders for the months of October and November 2014, as primary sources of information. The result of the research project is the proposal of an automated menu engineering tool, based on the cost and popularity of the dishes. The proposed tool classifies the dishes, placing them into one of nine boxes, the limits of which are determined by cost and popularity. The behavior of each product has been determined, and a series of actions have been designed to improve the current management of the culinary offerings.

Keywords: menu engineering, A & B management, culinary offering

I. INTRODUCCIÓN

El turismo constituye una de las principales fuentes económicas, y para países, como Cuba, una de las más importantes actividades generadora de ingresos según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (Onei, 2014). Sin embargo el escenario de las empresas turísticas se torna cada vez más difícil y complejo como consecuencia de los incesantes retos y nuevas tendencias que deben afrontar en su relación con los mercados globales así como de la marcada competencia que caracteriza la llamada industria sin humo, donde cada empresa trata de brindar un producto y/o servicio con características singulares capaces de superar a las de sus competidores para de esta manera convertirse en la preferencia de los consumidores (Godsmark, 2007).

El destino Cuba se enfrenta una gran competencia y el Caribe cada vez más destaca como destino vacacional (Ayala, 2014). La oferta cubana explota como principales modalidades el turismo de naturaleza en destinos como los Parques Nacionales de Guanahacabibes, Viñales, Cagüanes, Pico Cristal, Desembarco del Granma, el Turquino y el Alejandro de Humboldt; así como las Reservas de la Biosfera Sierra del Rosario, Cuchillas del Toa, Península de Guanahacabibes, Baconao, Buenavista y Ciénaga de Zapata. Por otro lado el turismo de ciudad es ofertado en los destinos La Habana (capital del país), Remedios, Cienfuegos, Trinidad (en el centro de la isla) y Camagüey, Bayamo, Santiago de Cuba y Baracoa hacia el oriente.

Sin embargo en la oferta cubana destacan los destinos de sol y playa, modalidad por la cual se realizan el mayor número de viajes al país –alrededor de 3 millones- donde se encuentran las ofertas de cayo Largo del Sur, cayo Santa María, la cayería Jardines del Rey y Varadero. Este último resulta el destino de sol y playa más consolidado de Cuba.

Varadero se ubica en la costa norte occidental de la isla a 36Km de la Ciudad de Matanzas (capital provincial) y a 142Km de La Habana (capital del país). Es una península con

30Km de playa en la cual se explotan 51 hoteles, de ellos el 94% bajo la modalidad *all-inclusive*; además de contar con una amplia oferta de alojamientos privados en casas y una variedad de restaurantes tanto estatales como privados.

Figura 1. Ubicación del destino turístico Varadero



Fuente: www.cubatrael.com (sitio oficial del Ministerio de Turismo de Cuba)

El destino Varadero recibe más del 42% de los visitantes que llegan al país, su oferta de alojamiento representa el 16% del total existente en la isla, con 16 976 habitaciones (32% del país) y 27 012 plazas (27% del país) de acuerdo con la Onei (2015).

1.1. Los servicios gastronómicos en el turismo

Un producto de consumo obligatorio es la alimentación, sin cocina no hay turismo. Un turista puede admitir cualquier deficiencia, menos no comer o comer mal y teniendo en cuenta que los mayores ingresos de la actividad turística en el país según la Onei se asocian a los servicios gastronómicos (38%), es evidente la necesidad de conocer todos los aspectos vinculados con la misma (Cabrera, 2013).

Cualquier negocio de restauración tiene que ser lógicamente rentable, se puede derivar lo que significa el éxito del mismo para un hotel, que a pesar de otras ofertas de alimentos y bebidas dentro del mismo, un restaurante con un servicio de excelencia junto a una cocina de calidad, dan un resultado de importancia (Ávila, 2011).

La restauración es una actividad compleja, llena de matices y dificultades, que hay que superar continuamente. Cada oferta de restauración tiene que tener un tratamiento singular, por sencilla que parezca, y es necesario aplicar todas aquellas técnicas y herramientas que conviertan a cada negocio del área de comidas y bebidas en una ventaja competitiva respecto a los demás (Gallego, 2005).

Muchas veces las herramientas empleadas se relacionan con aspectos contables o *ratios* exclusivamente financieros, lo cual es correcto puesto que se trata de un negocio a fin de cuentas; sin embargo no se debe olvidar que es un negocio que se comercializa y por tanto es preciso vigilar constantemente la percepción de los clientes. Así su gestión no sólo implica fundamentos económicos para la toma de decisiones, sino también aspectos

comerciales, que a la larga se traducirán en beneficios para la instalación (Fernández y Escalona, 2014).

En consecuencia el restaurante deberá evaluar con cierta frecuencia, de forma cuantitativa y cualitativa el comportamiento de la oferta, a fin de identificar aquellas propuestas que hace y que no representan beneficios para la organización, ajustándolas de acuerdo a las especificaciones que realiza la clientela (Espinosa et al., 2010).

Constantemente surgen establecimientos que brindan servicios con diferentes estilos y características, de ahí que los restaurantes se ven en la obligación de mejorar su oferta cada día con un enfoque al mercado y a las tendencias actuales de la demanda (Steel, 2013). De ahí que el éxito de un restaurante dependa en gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al decidir los platos a incluir en la carta menú, con incidencia en la satisfacción del cliente y las ganancias de la entidad (Martini, 2013).

La ingeniería de menú constituye en este punto una herramienta enfocada a la gestión de la oferta menú del restaurante, en correspondencia con el comportamiento del consumidor e implicando acciones en la forma de presentación de los platos en la carta menú, la composición de las materias primas para su elaboración y el precio de venta. Su utilidad es extensible además al resto de las ofertas del establecimiento como puede ser el bar o establecimientos menos complejos como cafeterías, bares y puntos de venta (Vega, 2007).

La definición más aceptada actualmente propone que la reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, servicio, calidad, y rapidez (Tellechea, 2012). Lo que se encuentra en plena correspondencia con la gestión de la oferta gastronómica en función de la demanda, que en el caso turístico, se comporta de acuerdo a las fluctuaciones del mercado y las características de los consumidores.

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

Por otro lado no se encontraron evidencias de la aplicación de la matriz MUTI en el plano internacional, quizás debido a que prima como forma de gestión la modalidad al cash.

La propuesta en cuestión se basa en una matriz de nueve cuadrantes Borrego Olmedo (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 aplicación de la ingeniería de menú a ofertas gastronómicas en pos de su mejora ha sido ampliamente tratada en disímiles investigaciones en el destino Varadero tanto en restaurantes hoteleros como extrahoteleros validando su eficacia (Caballero, 2012; Tellechea, 2012; Cabrera, 2013; Steel, 2013; Basterrechea, 2014; de Oro, 2014; Tapia, 2015). La principal ventaja de su aplicación radica en la posibilidad de generar acciones de mejora comprobables a corto plazo, simplicidad del método, facilidad práctica de su aplicación y posibilidad de implementarse como herramienta de monitoreo sistemático de la oferta menú.

1.2. Las técnicas de *merchandising*

Las técnicas de *merchandising* tienen como objetivos: crear un ambiente favorable que incite a comprar, dar vida a los productos, atraer al cliente hacia las novedades y direccionar al consumidor hacia determinados productos. En el caso de un restaurante el espacio de empleo de estas técnicas se concreta en la carta menú, donde pueden aplicarse con independencia del soporte utilizado para dar a conocer la lista de platos que ofrece el establecimiento (Ávila, 2010).

En este contexto, el *merchandising* convierte la carta menú en un instrumento de venta, basándose en el aprovechamiento del punto focal, en otras palabras, colocando los platos que se desea vender en las zonas o secciones adonde suele dirigirse más la vista. Con esto se logra atraer la atención del cliente hacia aquellos espacios donde se encuentran los platos que son interés vender (Palomares Borja, 2005).

Estas técnicas se basan en la forma de presentación de los precios, la ubicación de los platos en la lista de ofertas, recursos de diseño en la presentación del listado de platos, uso de imágenes, empleo de descripción es atractivas, entre otros recursos que buscan en esencia llamar la atención para provocar el consumo de los platos que mayor beneficio reportan al restaurante.

II. MÉTODOS

El procedimiento propuesto se enfocó en el estudio del menú como la herramienta de venta más importante en la operación gastronómica. Para ello se seleccionó la ingeniería de menú, la cual evalúa en términos de marketing las preferencias de los clientes y el margen de ganancia que los platos generan una vez vendidos. El procedimiento permitió

establecer los parámetros de desempeño de los platos del menú, a partir del análisis objetivo de su consumo y rentabilidad para la empresa. Además contribuyó a desarrollar criterios para la propuesta de modificaciones necesarias a fin de aprovechar mejor los recursos disponibles y maximizar las ganancias. El método está indefectiblemente ligado a la formulación de las recetas, los platos y al diseño de la carta.

2.1. Descripción de la herramienta aplicada

La herramienta propuesta combinó la metodología planteada por Borrego Olmedo (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 esta que solo influye en la localización de los cuadrantes.

En los ejes se definió 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 definió el Delimitador de Costo (DC).

Figura 2. Cálculo del Delimitador de Costo (DC)

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

Fuente: Borrego (2013)

Figura 3. Cálculo del Límite de Costo Bajo (LCB)

$$LCB = CI + DC$$

Fuente: Borrego (2013)

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

Figura 4. Cálculo del Límite de Costo Medio (LCM)

$$LCM = LCB + DC$$

Fuente: Borrego (2013)

Ahora bien, todo plato cuyo costo se encontrara por debajo del *LCB*, se consideró de rentabilidad alta, todo plato cuyo costo fuera mayor que el *LCB* pero menor que *LCM* tuvo una rentabilidad media y todos aquellos con un costo superior al *LCM*, se entendieron como de rentabilidad baja.

Para el caso de la Popularidad, esta se expresó 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 asumieron como ventas, las solicitudes del plato realizadas por los clientes; donde como fuente de información primaria se establecieron la comandas generadas en los meses de estudio. Así:

Figura 5. Cálculo de la Popularidad Media (PM)

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

Fuente: Borrego (2013)

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).

Figura 6. Determinación del Delimitador de Popularidad

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

Fuente: Borrego (2013)

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 trabaja 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 establecieron 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.

Figuras 7 y 8. Determinación de los límites bajo y medio para la Popularidad

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

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

Fuente: Borrego (2013)

La clasificación de los platos para la popularidad se estableció de igual forma que para el costo, esto es, los platos con una popularidad menor que el LPB se consideraron 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 construyeron a partir del costo unitario de cada plato y su popularidad, expresada esta última como porcentaje (% Pop; CU).

Figura 9. Matriz propuesta, Bmuti

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

Elaboración propia

La clasificación de los platos (tabla 1) se estableció a partir de Borrego (2013).

2.2. Características de los platos

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

Tabla 1. Clasificación de los platos en función del costo unitario y el índice de popularidad

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

Elaboración propia

Artículos valiosos

Artículo Garantía: Costos bajos y Popularidad alta. Prestigio del establecimiento y producen excelentes dividendos por sus bajos costos. Es preciso ser estrictos en la calidad de su elaboración. Colocar en los lugares más vistosos de la carta y sugerir su consumo si es posible.

Artículo Rentable: Costos bajos y Popularidad media. Es posible ofrecerlos como alternativa a los platos Garantía. De ser posible mejorar su situación en la carta a partir de la 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 en función de sustituir aquellos ingredientes por otros más baratos de ser posible, sin afectar la calidad del plato. Es posible sustituir las guarniciones del plato por otras menos costosas y resultaría válido revisar la norma a servir, siendo posible reducirla en 10-20 gramos, lo que en función del volumen de pedidos disminuiría ligeramente los costos.

Artículos mejorables

Artículo Futuro: Costos bajos y Popularidad baja. Generalmente asociados a productos nuevos en el menú. Se sugiere mejorar su posición en la carta a partir de las técnicas de merchandising, sugerirlos cuando sea posible. Realizar pequeñas promociones del nuevo plato a partir de imágenes en local o comunicación de la nueva oferta en panfletos o centros de mesa.

Artículo Costeable: Costos y Popularidad relativos. Para estos productos es preciso revisar los ingredientes y sustituir en la medida de lo posible aquellos más costosos sin

afectar la calidad del plato. En cuanto a su popularidad trabajar con base en las técnicas de *merchandising*.

Artículo Imagen: Costos y Popularidad altos. Independientemente de sus costos elevados, es conveniente mantenerlos en la carta puesto que se identifica al restaurante con estos. Se recomienda mantener su calidad y en la medida de lo posible sustituir los ingredientes de mayor costo sin afectar la elaboración y calidad final.

Artículos inconvenientes

Artículo Impopular: Costo relativo y Popularidad baja. Se recomienda trabajar los costos en función de los ingredientes que componen el plato. Mejorar su popularidad a partir de las técnicas de *merchandising*. Debe estar acompañado de una vigilancia constante de la evolución del plato, de no mejorar debe ser eliminado.

Artículo Costoso: Costos altos y Popularidad relativa. Es posible mejorar su popularidad a partir de las técnicas de *merchandising* y sus costos en función de sustituir en lo posible los ingredientes más costosos, sin embargo si es posible, se recomienda sustituir el plato por otro.

Artículo Complemento: Costos altos y Popularidad baja. Pese que puedan mejorarse ambas variables los costos asociados a su mantenimiento en el menú sugieren que es preferible eliminarlo.

2.3. Caracterización del objeto de estudio

La instalación dónde se realizó la investigación se encuentra en el destino Varadero con un categoría de 5 estrellas. La oferta gastronómica está conformada por 5 bares, 1 restaurante buffet y 4 restaurantes especializados; todos operados bajo la modalidad *all-inclusive*.

El restaurante seleccionado para el estudio consta de 73 plazas y sólo oferta servicios de cena. Su elección se realizó a partir de los bajos niveles de aceptación por parte de los clientes con respecto a su oferta menú. Por otro lado al ser toda la oferta *all-inclusive*, este resulta representativo de los restantes.

III. RESULTADOS

Se analizaron los meses de octubre (temporada baja) y noviembre (temporada alta) de 2014. Se utilizó para la obtención de los datos primarios de entrada, las fichas técnicas de cada plato de la carta menú, para un total de 12 platos por día (menú cena). La cantidad de platos pedido en el mes se contabilizó a partir de las comandas.

La información primaria de registró mediante la automatización de la herramienta en *Microsoft Excel*, que si bien no constituye un programa de los habitualmente utilizados en la gestión hotelera, se justifica su uso en el hecho de que los paquetes de gestión que se emplean en nuestro entorno turístico carecen de módulos para realizar la ingeniería de

menú. Asimismo se seleccionó *Microsoft Excel* por la sencillez de su uso, la capacidad de ser procesado por otros sistemas operativos, la posibilidad de compartirlo y la usabilidad y grado de familiarización que las personas poseen con el mismo:

Figura 10. Procesamiento de los platos con la Bmuti automatizada

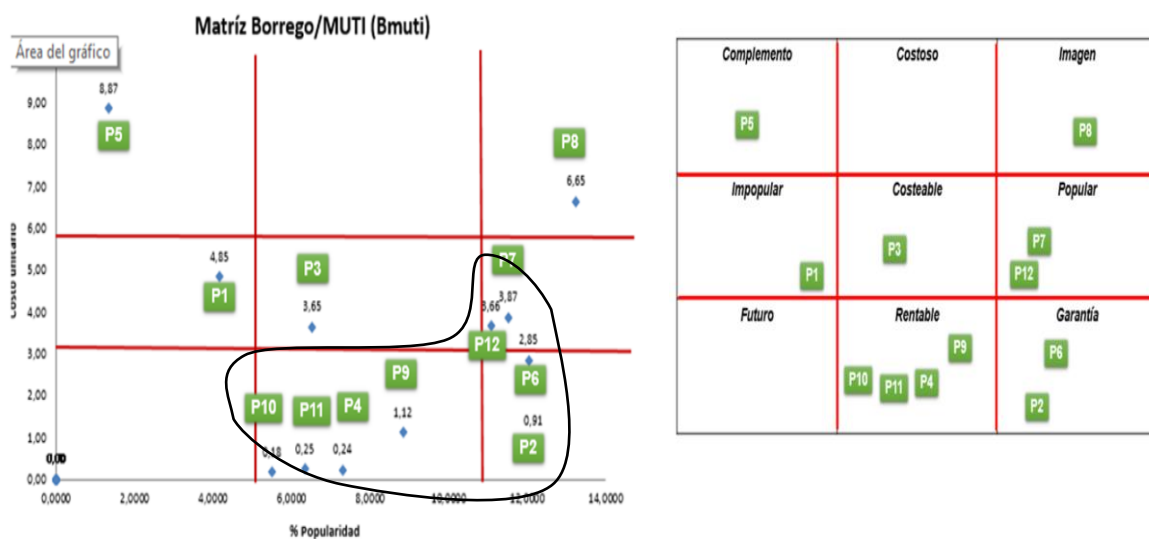
Producto	Categoría Costo	Categoría Popularidad	Clasificación	Costo de los alim. %	*Unidades vendidas	*Costo unitario
P1	MEDIO	MEDIA	COSTEABLE	#REF!	122,00	4,85
P2	BAJO	ALTA	GARANTÍA	Recuerde que en el pastel de costos, el costo asociado a los alimentos no debe exceder el 40% de los costos totales, aunque en este caso se referencia el costo con respecto a la ganancia total	190,00	0,91
P3	MEDIO	MEDIA	COSTEABLE		174,00	3,65
P4	BAJO	BAJA	FUTURO		36,00	0,24
P5	ALTO	BAJA	COMPLEMENTO		21,00	8,87
P6	BAJO	ALTA	GARANTÍA		209,00	2,85
P7	MEDIO	ALTA	POPULAR		197,00	3,87
P8	ALTO	ALTA	IMAGEN		207,00	6,65
P9	BAJO	MEDIA	RENTABLE		138,00	1,12
P10	BAJO	MEDIA	RENTABLE		121,00	0,18
P11	BAJO	MEDIA	RENTABLE		112,00	0,25
P12	MEDIO	MEDIA	COSTEABLE		173,00	3,66

Elaboración propia

Con la información anterior se obtuvieron los resultados del comportamiento de los platos durante el mes de octubre; donde la mayor aglomeración se encuentra en una zona favorable de la matriz, correspondiente a un porcentaje de popularidad medio-alto y un coste unitario medio-bajo.

De esta forma el 66,66% de los platos (Figura 11), se consideran artículos valiosos; lo que *a priori* presupone una adecuada satisfacción de los clientes con la oferta, así como, un buen manejo de los costos.

Figura 11. Resultado gráfico del análisis (octubre, 2014)



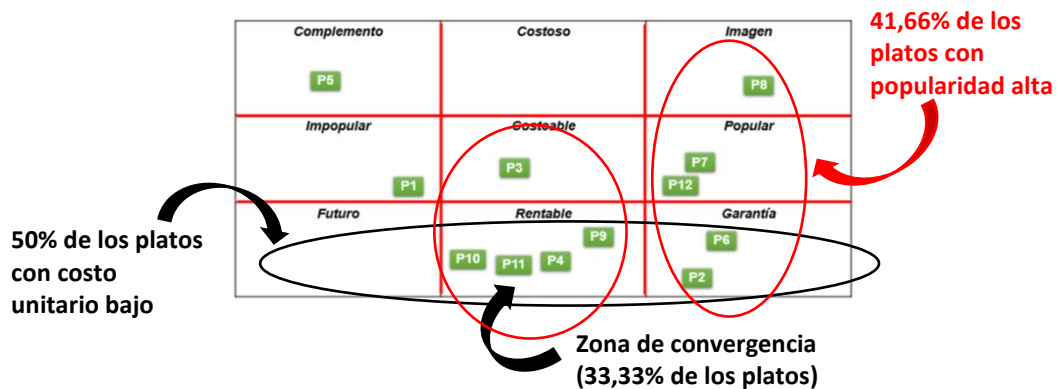
Elaboración propia

El análisis por variables (figura 12) muestra en cuanto al costo unitario un 16,66% de los platos ubicado en la zona alta, un 33,33% en la zona media y un 50% en la zona baja. Lo cual ratifica un buen manejo de los costos en el mes en cuestión.

Por otro lado, un 16,66% de los platos presenta un porcentaje de popularidad bajo, un 41,66% una popularidad media e igual número una popularidad alta. De esta forma es válido suponer que la aceptación de la oferta por parte de los clientes es aceptable.

La zona donde converge para ambas variables el mayor número de platos (33,33%), en la matriz, coincide con los artículos rentables, los cuales son considerados valiosos, atendiendo a su bajo costo unitario y su popularidad media.

Figura 12. Comportamiento de la oferta por variables (octubre)



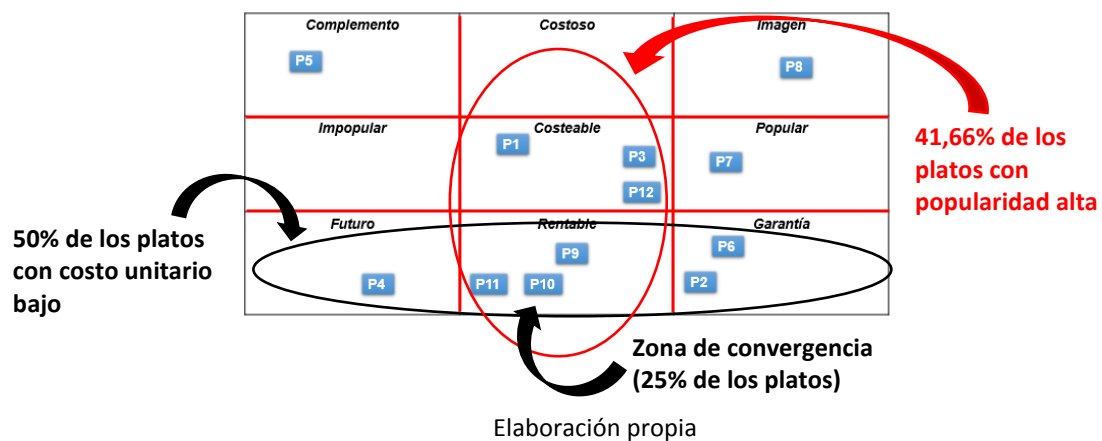
Elaboración propia

En el caso del mes de noviembre la variable costo unitario posee el 16,66% de los platos en la zona alta, un 33,33% en la zona media e igual que en el mes anterior el 50% de los platos se concentran en la zona baja.

Por su parte el porcentaje de popularidad presenta una distribución de los platos con un 16,66% correspondiente a la zona baja, un 50% a la zona media y un 33,33% en la zona alta.

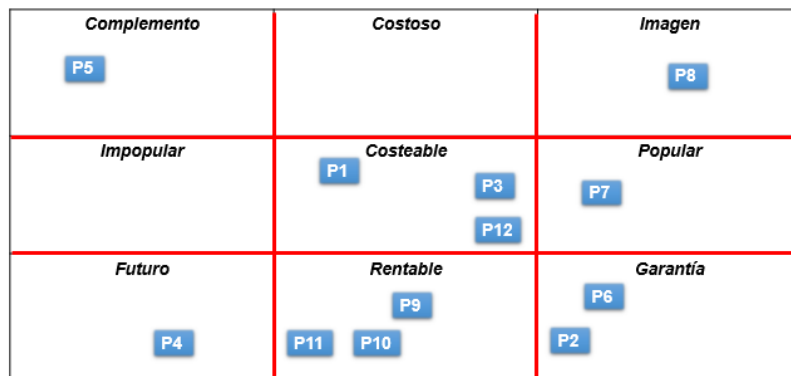
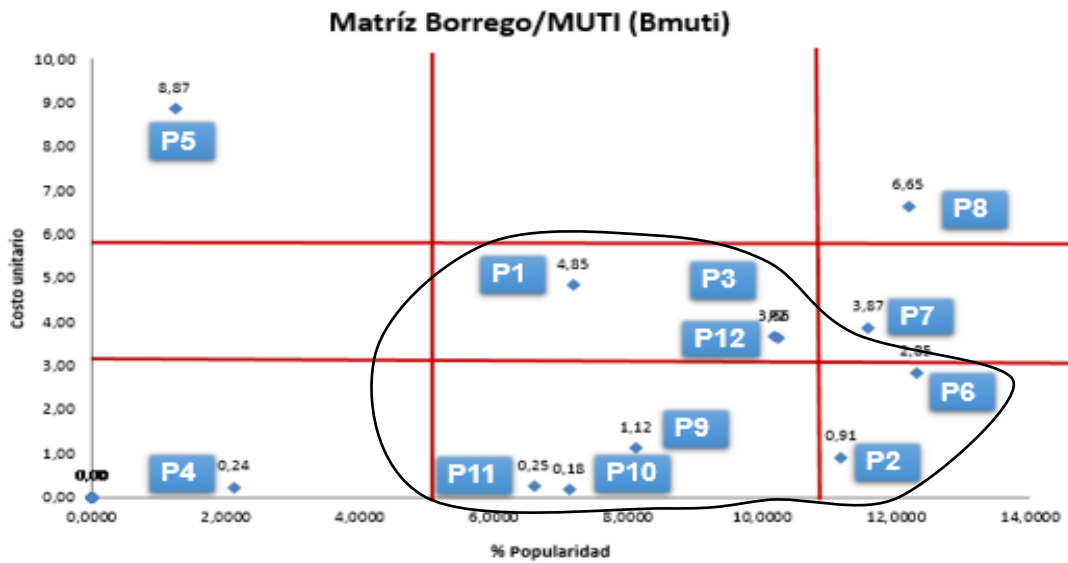
En la zona de convergencia se encuentra el 25% de los platos, ubicándose en el cuadrante de platos rentables, con lo que se consideran artículos valiosos. Sin embargo el porcentaje es sólo una cuarta parte de la oferta, aunque en términos generales en este mes al ubicarse un mayor número de platos con una popularidad media (50% del total), es de suponer que la aceptación de la oferta por parte de los clientes es satisfactoria.

Figura 13. Comportamiento de la oferta por variables (noviembre)



De esta forma el comportamiento de los platos resultó en un 66,66% de la oferta ubicada en el borde inferior izquierdo de la matriz (Figura 14), lo que se corresponde con un porcentaje de popularidad medio-alto y un costo unitario medio-bajo. No obstante, el 75% de los mismos se concentra en los cuadrantes centro y centro-medio, lo que supone un porcentaje de popularidad medio y un costo unitario medio-bajo para la oferta en sentido general. Lo anterior sugiere que la oferta presenta un comportamiento bastante similar entre los platos que la componen, si se tiene en cuenta que la distribución de los platos en la matriz, se establece a partir de la comparación interna entre ellos.

Figura 14. Resultado gráfico del análisis (noviembre, 2014)



Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN

De los 12 platos analizados nueve no varían su ubicación (75%), de ellos seis son considerados artículos valiosos (66,66%) en ambos meses y uno se considera como artículo inconveniente (Tabla 2). Para este último al ser su comportamiento desfavorable en ambas temporadas se recomienda su sustitución o eliminación de la carta.

Tres platos varían su ubicación; la ensalada de salmón (**P1**) pasa de impopular a costeable, las torrijas en almíbar (**P12**) van de populares a costeables y por último la ensalada del día (**P4**) pasa de rentable a futuro.

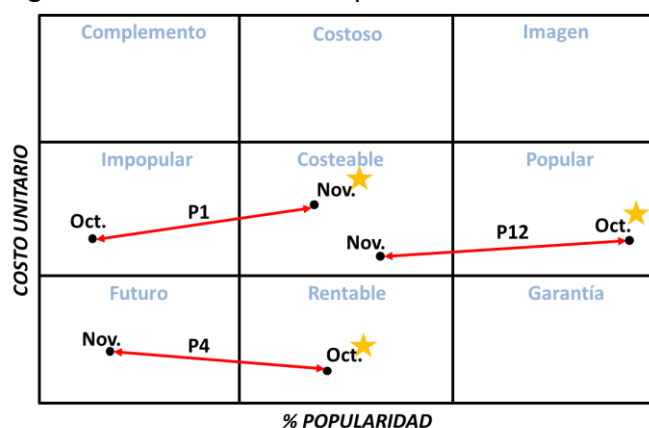
Tabla 2. Comportamiento de los platos para en los meses analizados

Platos	Octubre	Noviembre
P1	IMPOPULAR (inconveniente)	COSTEABLE (mejorable)
P2	GARANTÍA (valioso)	GARANTÍA (valioso)
P3	COSTEABLE (mejorable)	COSTEABLE (mejorable)
P4	RENTABLE (valioso)	FUTURO (mejorable)
P5	COMPLEMENTO (inconveniente)	COMPLEMENTO (inconveniente)
P6	GARANTÍA (valioso)	GARANTÍA (valioso)
P7	POPULAR (valioso)	POPULAR (valioso)
P8	IMAGEN (mejorable)	IMAGEN (mejorable)
P9	RENTABLE (valioso)	RENTABLE (valioso)
P10	RENTABLE (valioso)	RENTABLE (valioso)
P11	RENTABLE (valioso)	RENTABLE (valioso)
P12	POPULAR (valioso)	COSTEABLE (mejorable)

Elaboración propia

Para estos productos que varían su comportamiento (Figura 15), se recomienda una especial atención toda vez que pudo comprobarse que su aceptación no es similar para todos los mercados. Los postres en almíbar son más aceptados por latinos que por europeos, como es el caso de las torrejitas, las cuales pueden ser sustituidas en la temporada alta por otro postre de menor punto de dulzor.

Figura 15. Variación de los platos de un mes a otro



Elaboración propia

Asimismo, muestran un mejor comportamiento en la temporada baja, donde tanto **P4** como **P12** se ubican como artículos valiosos; siendo en esta temporada más solicitados por los clientes. Por su parte la ensalada de salmón (**P1**) es mejor percibida en la temporada alta. Sin embargo **P1** resulta un artículo inconveniente en la temporada baja, lo que implica su sustitución por otro plato en esta etapa e incluirlo solo en la temporada alta. Lo mismo sucede con **P4**, el cual se muestra como artículo inconveniente en la temporada alta, siendo mejor ofertarlo entonces solo en la temporada baja.

No obstante, la variación en el comportamiento de los platos en una temporada u otra no es significativa (25%). Lo anterior permite afirmar que el 75% de la oferta es

percibido de igual forma en ambas temporadas, con independencia del tipo de mercado. Toda vez que la estacionalidad turística cubana guarda relación con los mercados emisores, así la temporada baja se identifica con el turismo interno y latinoamericano y la temporada alta se corresponde mayoritariamente con Canadá, España y Alemania.

El objetivo de las acciones a llevar a cabo para la mejora de los platos de la carta menú objeto de análisis se resumen en la tabla 13. La propuesta se basa en la caracterización de la oferta donde en la diagonal (futuro-costeable-imagen) se ubican los platos mejorables, por debajo de la misma los platos valiosos y por encima aquellos que resultan inconvenientes. Sin embargo en función del cuadrante en que se encuentren los platos, las acciones recaerán sobre la mejora del porcentaje de popularidad o la disminución del costo unitario. Para el caso de los artículos costeables que resultan en la categoría de mejorables, se decide no realizar acciones dado que se encuentran en un punto medio de ambas variables, lo que es considerado un comportamiento adecuado. Lo anterior se fundamenta en que la matriz es construida a partir de la comparación de los componentes de la oferta entre sí, de esta forma el agrupamiento de los platos alrededor de un valor central resulta positivo.

Figura 16. Acciones a llevar a cabo por tipo de artículo

	Complemento X ELIMINAR/SUSTITUIR	Costoso DISMINUIR COSTOS	Imagen DISMINUIR COSTOS
COSTO UNITARIO	Impopular AUMENTAR POPULARIDAD	Costeable = MANTENER	Popular = MANTENER
	Futuro AUMENTAR POPULARIDAD	Rentable = MANTENER	Garantía = MANTENER
		% POPULARIDAD	

Elaboración propia

De esta forma para los platos clasificados como artículos costosos e imagen (Tabla 2) el objetivo es disminuir su costo unitario. En estos casos se propone la coordinación de las compras en aras de identificar o bien un proveedor con una mejor oferta o iguales materias primas a precios más baratos. Lo anterior resulta totalmente factible en el entorno cubano, ya que las nuevas legislaciones autorizan la compra de productos a otros proveedores que no se corresponden con aquellos adscritos a los almacenes centrales de comercialización para el turismo. Por otro lado en múltiples ocasiones se encuentra el mismo producto comercializado por diferentes marcas a diferentes precios.

En este sentido también resulta válido la disminución del costo unitario de forma indirecta modificando la norma a servir donde una reducción de un 15% del peso de la misma reduce el costo de la ración y con ello el costo unitario, no obstante esta es una acción que debe aplicarse bajo estricta vigilancia por la incidencia negativa que pudiera ocasionar en la satisfacción de los comensales. Así el chuletón de res en salsa barbacoa con

patatas fritas (**P8**) disminuiría su costo unitario de \$6,65 a \$5,65 con lo que se consideraría un producto de costo medio en la matriz obtenida.

Por otro lado para los platos impopulares (**P1**) y futuro (**P4**), el objetivo es promover su consumo, o sea, aumentar su popularidad. Si bien se comentó que en las temporadas donde exhiben este comportamiento debieran ser sustituidos, de considerarse su permanencia en el menú, sería preciso la aplicación de las técnicas de merchandising. Se recomienda entonces encerrar los mismos en recuadros que dirijan la atención de los clientes hacia los mismos (Técnica de cierre), emplear descripciones llamativas de los platos que despierten el interés y los muestre apetitosos (Técnica de adjetivación) o bien situar estas ofertas al inicio o al final de la lista de platillos teniendo en cuenta que las personas prestan mayor atención a lo primero y lo último que se lee en una lista (Técnica de primacía y regencia).

Asimismo resulta válido para estos platos contar con la colaboración del servicio dado que constituye un excelente agente de ventas de cara al cliente posibilitándole sugerir el consumo de los mismos o enaltecer su calidad, con lo que igualmente se estaría incentivando su solicitud.

4.1. Comparación de la matriz propuesta (Bmuti) y la matriz MUTI

Para establecer las diferencias entre ambas matrices se aplicó para igual periodo de tiempo la matriz MUTI. En los resultados para el mes de octubre (Figura 17) se evidencia respecto a los costos que **P6** presenta costos altos en la MUTI sin embargo en la Bmuti es calificado como un artículo valioso.

Con relación a la popularidad en la matriz MUTI un mayor número de platos (6) son considerados populares, en la Bmuti, sólo cinco presentan esta condición.

La clasificación de los platos en la MUTI propone a **P1** y **P3** como platos complemento por lo que la acción recomendada es eliminarlos de la oferta. Sin embargo en la Bmuti **P1** es un plato inconveniente, pero esta condición no implica necesariamente su retirada, por su parte **P3** es clasificado como plato mejorable, el cual con una reducción de sus costos unitarios puede ubicarse en una mejor posición.

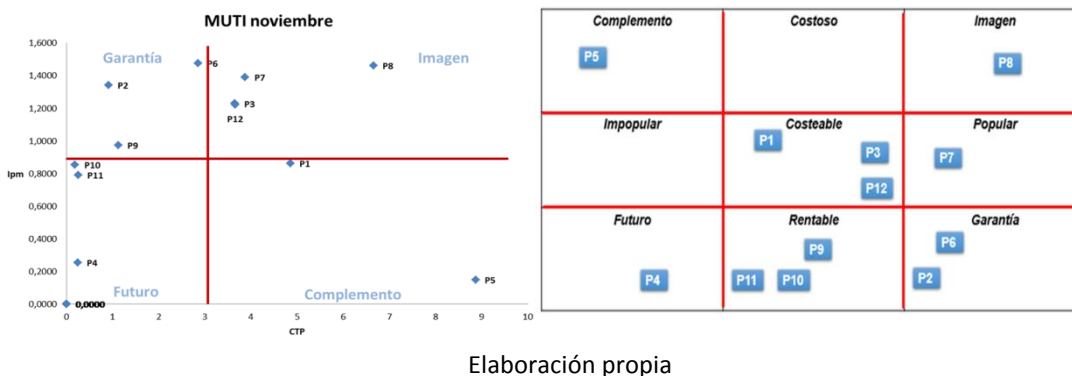
Este comportamiento se corresponde con el nivel de escrutinio que propone la Bmuti, al permitir un análisis más detallado de la carta menú.

Figura 17. Comparación de resultados (octubre) de las matrices MUTI (izquierda) y Bmuti (derecha)



Por otro lado en el mes de noviembre existe concordancia en los platos que se encuentran por debajo del costo medio. No así en cuanto a la popularidad y por ende en la clasificación de los platos. Destaca que **P1** es considerado en la MUTI un artículo complemento, lo que sugiere como posible acción su retirada de la oferta, sin embargo en la Bmuti clasifica como mejorable.

Figura 18. Comparación de resultados (noviembre) de las matrices MUTI (izquierda) y Bmuti (derecha)



El análisis conjunto de los resultados con ambas matrices infiere que la Bmuti al trabajar con nueve cuadrantes ofrece un margen de error menor respecto a tomar decisiones sobre la oferta.

V. CONCLUSIONES

El menú resulta el elemento más importante de cualquier establecimiento de alimentos y bebidas. El mismo no debe ser casuístico, sino una selección seria y consciente de una oferta en la cual intervienen múltiples factores; de ahí que la carta debe ser bien planificada acorde al segmento de clientes al que se dirige el menú.

Es vital que los establecimientos de alimentos y bebidas mantengan, en aras de garantizar la calidad, una estricta vigilancia sobre el comportamiento de los platos. No sólo

en cuanto a su aceptación por parte de los clientes, sino también al ranking que se establece dentro de los grupos de platos. Lo anterior garantiza adecuar la gestión a la oferta menú, la cual debe encontrarse en constante cambio, lo que más allá de la eficiencia y eficacia que logra, desde el punto de vista comercial muestra cada vez un nuevo establecimiento al cliente que repite.

A pesar de no encontrarse una diferencia significativa en la aceptación de la oferta menú por parte de los segmentos de clientes, se evidencia la relación existente entre los hábitos alimentarios de los mercados y la popularidad de los platos en el caso de los postres.

Las acciones sugeridas a partir de la aplicación de la herramienta propuesta mostraron ser más eficaces que aquellas que se generan mediante la matriz MUTI. Este comportamiento responde a un análisis más profundo de la oferta menú al emplear nueve cuadrantes para la clasificación.

Las acciones que se relacionan con la disminución del costo unitario repercuten directamente en el presupuesto del restaurante, permitiendo una mejor planificación de los recursos, confirmando los resultados de Cabrera (2013). Toda vez que posibilita encaminar los esfuerzos hacia dónde se garantiza un impacto en la satisfacción de los consumidores. Asimismo cualquier modificación presupuestaria, o cambio en la receta estándar de los platos implica *per se*, una modificación en la ubicación de los platos en la matriz propuesta.

La ingeniería de menú aplicada al *all-inclusive*, si bien permite conocer el nivel de aceptación de la oferta menú por parte de los clientes en un periodo dado, es dependiente de la estabilidad de los precios de las materias primas, el análisis solo es válido a precios constantes de los insumos, dado que emplea en los cálculos el costo unitario.

Las acciones que se sugieren al aplicar la ingeniería de menú, sean para mejorar la popularidad o reducir el costo de los platos, implican un reajuste en la ubicación de todos los platos en la matriz, debido a que las comparaciones se establecen entre los mismos, así la mejoría de algunos será en detrimento de la posición de otros. Por tal motivo resulta indispensable la aplicación periódica de la herramienta, sugiriéndose un periodo mensual de acuerdo con Espinosa y otros (2010), Padilla y otros (2010) y Martini (2013).

BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, A. (2011). Gestión de la restauración. [Maestría], tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión turística. 382h. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Ayala, H. (2014). Evolución de Indicadores Turísticos de Cuba 2011-2013. *Revista Retos turísticos*, 2(2). Recuperado de <http://retos.umcc.cu/index.php/retos>
- Barry Mc.Cubbin, C. A. (2010). La reingeniería de menú como herramienta para incrementar las utilidades en un restaurante tipo Cafetería dentro de un Hotel Cinco Estrellas. [Maestría], en opción al grado científico de Máster en Administración. Universidad Iberoamericana. Ciudad de México, México.
- Basterrechea Fuentes, L. M. (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. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

- Borrego Olmedo, A. J. (2013). Ingeniería de menú, otra visión de la aplicación de la matriz de la BCG. *Análisis y soluciones de gestión*. [Consulta: diciembre 2014]. Recuperado de: www.asgestion.com
- Caballero González, R. J. (2012). Mejora de la oferta gastronómica del restaurante "Mallorca" mediante el análisis de la carta menú. [Trabajo de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Cabrera, L. (2013). Mejora de la oferta gastronómica del hotel "Be lived Turquesa". [Trabajo de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas, 2013.
- de Oro Valdés, Y. (2014). Mejora de la gestión de alimentos y bebidas del restaurante romántico "Don Alfredo" en el hotel Iberostar Playa Alameda. [Trabajo de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Espinosa Manfugás, J. M.; Bilbao Reboredo, J.; Marrero Morales, M., *et al.* (2010). Gestión de la restauración. La Habana, Cuba. Editorial "Félix Varela". ISBN: 978-959-07-1282-1. 215 p.
- Fernández Escalona, R. y Escalona Serrano, M. A. (2014). *El control de costos en la restauración*. La Habana, Cuba. Editorial Universitaria "Félix Varela". ISBN: 978-959-07-1939-4. 185 p.
- Gallego, J. F. (2005). Manual práctico de Restaurante. 10ma edición. Editorial Paraninfo. España.
- Godsmark, C. (2007). How to start and run your own restaurant. *How to books*. ISBN 978-1-84803-053-4. Oxford, United Kingdom.
- Martini, A. (2013). Ingeniería de menú. Herramienta para aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico. Segunda edición. *Federación empresaria hotelera gastronómica de la República Argentina*. 2013. ISBN 978-987-23139-8-2.
- Nessel, J. (2005). Is your menu working for you or against you? Bussines and seafood. *Restaurant Resource Group*. [Consulta: mayo 2015] Recuperado de: www.rrgconsulting.com
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (Onei). (2014). *Panorama económico y social*. 2013. Edición abril 2014. [Consulta: mayo 2014] Recuperado de: www.onei.cu
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (Onei). (2015). *Anuario estadístico de Cuba*. 2014. Edición 2015. [Consulta: enero 2015] Recuperado de: www.onei.cu
- Palomares Borja, R. (2005). Merchandising. Teoría, práctica y estrategia. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. ISBN 84-96426-12-2.
- Steel, L. (2013). Aplicación de la ingeniería de menú en el restaurante Don Quijote". [Trabajo de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Tapia Ledesma, H. (2015). Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "La Robleza" del hotel MELIA "Las Américas" a partir de la ingeniería de menú. [Trabajo de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Tellechea, R. (2012). Mejora de la oferta gastronómica del restaurante "Mallorca" mediante el análisis de la carta menú. [Trabajo de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

Vega Falcón, V. (2007). Herramientas gerenciales para la toma de decisiones. *Centro de Estudios de Turismo*. Universidad de Matanzas. 300 p. Matanzas, Cuba.

Para citar este artículo: García, Y.A.; Medina, A.A.; Frías, R.A. y González, M. (2016). Propuesta de herramienta para la aplicación de la ingeniería de menú en restaurantes de hoteles *all-inclusive*. *Investigaciones Turísticas*, (12), 142-162. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2016.12.07>