



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
"OSCAR LUCERO MOYA"
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE TURISMO

Trabajo de Diploma

Título: Evaluación de la Planeación del Menú de los Restaurantes de Ciudad "Los Parques e Isla Cristal" pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares.

Autor: Jorge Luis Saavedra García.
Tutor: MsC. Natalia Riverón Proenza.

Curso 2008 - 2009

Pensamiento

“La gente piensa que planear un menú se limita a tomar el gusto del cocinero y plasmarlo en una serie de platillos, sin saber que es un proceso mucho más complejo”

García Schinkel.

Dedicatoria

A la persona más importante de mi vida, mi mamá, que ha sabido guiarme por el buen camino.

A mi familia materna, y en especial a mi tía Amarilis por el por el apoyo brindado.

Agradecimientos

En primer lugar a mi tutora Natalia Riverón por la ayuda y la dedicación, indispensables para la realización de este trabajo.

A mi familia, amigos, compañeros de aula y en general, a todo el que ha tenido algo que ver con mi formación y mi vida en general.

A todos,

Gracias.

Resumen

Las Empresas Turísticas deben ser capaces no sólo de orientar sus actividades hacia el mercado para lograr la satisfacción, sino además deben saber gestionar sus procesos para lograr un crecimiento estable y global. Bajo una óptica de Marketing ya no es posible elaborar un programa de ventas de restauración apto para captar y retener una clientela potencial previamente definida sin una logística del producto, en este caso Menú no es el local, sino el contenido.

La investigación desarrollada tiene como objetivo Evaluar la Planeación del Menú en los Restaurantes de Ciudad “Los Parques e Isla Cristal” pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares Holguín, a través de la aplicación de un modelo cuantitativo diseñado para optimizar la Planeación del Menú en términos de popularidad y rentabilidad. Se utilizaron durante la investigación diversos métodos teórico, empíricos, de expertos y estadísticos.

El contenido de la Tesis de Diploma expone en el marco teórico-práctico referencial de la investigación las tendencias actuales del objeto de estudio, así como los aspectos esenciales relacionados con la Planeación del Menú y su logística. Se analizan los resultados obtenidos, las principales estrategias propuestas para optimizar dicha planeación, en aras de contribuir a la necesaria toma de decisiones simples y flexibles en la Gestión de Restauración, de manera que responda a un enfoque orientado a la demanda actual.

La novedad científica radica en la presentación de un análisis actualizado de la Planeación del Menú en los Restaurantes de Ciudad y la propuesta de Estrategias para optimizar el Menú.

Abstract.

The Tourist Companies should be capable not only of guiding their activities toward the market to achieve the satisfaction, but they should also know how to negotiate their processes to achieve a stable and global growth. Under an optics of Marketing it is no longer possible to elaborate a capable program of restoration sales to capture and to retain a previously defined potential clientele without a logistics of the product, in this case Menu it is not the local, but the content.

The developed investigation has as objective to Evaluate to Plan of the Menu in the Restaurants of City "Los Parques e Isla Cristal" belonging to the Empresa Extrahotelera Palmares Holguín, through the application of a quantitative model designed to optimize to planning of the Menu in terms of popularity and profitability. They were used during the theoretical, empiric investigation diverse methods, of experts and statistical.

The content of the Thesis of Diploma exposes in the mark theoretical-practical referencial of the investigation the current tendencies of the study object, as well as the essential aspects related with the planning of the Menu and its logistics. The obtained results are analyzed, the main strategies proposed to optimize this planning, for the sake of contributing to the necessary one taking of simple and flexible decisions in the restoration administration, so that it responds to a focus guided to the current demand.

The scientific novelty resides in the presentation of an up-to-date analysis of the Planning of the Menu in the Restaurants of City and the proposal of Strategies to optimize the Menu.

ÍNDICE	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico-Referencial de la Investigación	6
1.1 El fenómeno de Restauración y su relación con el Turismo.....	6
1.1.1 Análisis histórico de la restauración.....	7
1.1.2 Tendencias de la Industria Restaurantera.....	11
1.2 La relación entre la Gestión de Alimentos y Bebidas y la Planeación del Menú.....	13
1.3 Planeación del Menú.....	15
1.3.1 Caracterización de la Planeación del Menú	16
1.3.2 Análisis Histórico Lógico de la Planeación del Menú.....	20
1.3.3 Métodos de Optimización del Menú.....	22
1.4 El Marketing en Restauración.....	34
Capítulo II: Evaluación de la Planeación del Menú en los Restaurantes Isla Cristal y Los Parques de la Empresa Extrahotelera Palmares	36
2.1 Caracterización de la Empresa Palmares.....	36
2.1.1 Caracterización del Restaurante Los Parques del Salón 1720.....	37
2.1.2 Caracterización del Restaurante Isla Cristal del Policentro Pico Cristal.....	42
2.2 Análisis histórico de la Planeación del Menú en la Empresa.....	48
2.2.1 Análisis histórico de la Planeación del Menú del Restaurante Los Parques.....	49
2.2.2 Análisis histórico de la Planeación del Menú del Restaurante Isla Cristal.....	51
2.3 Análisis de los Resultados de la Aplicación de la Ingeniería de Producto y Precio.....	54
2.3.1 Aplicación de la Ingeniería de Producto y Precio al Restaurante Los Parques.....	54
2.3.2 Aplicación de la Ingeniería de Producto y Precio al Restaurante Isla Cristal.....	59
2.4 Análisis Comparativo de los Restaurantes Los Parques e Isla Cristal.....	65
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69

INTRODUCCION

La visión del turismo del siglo XXI nos proyecta a consumidores más informados, más cultos y exigentes, que buscan una mayor autenticidad del producto que le permita vivir experiencias inolvidables, lo cual nos obliga a la renovación de la oferta turística con nuevos diseños de productos por tanto no hay nada que pueda mantenerse fijo en el tiempo y en el espacio. Las empresas deben enfrentarse a un nuevo marco en el que deberán generar valor, evaluar el éxito, desarrollar estrategias y gestionar las organizaciones en un universo económico cada vez complejo. La empresa turística no escapa de estos profundos cambios cualitativos, que obligan a pensar constantemente en la oferta a fin de adaptarla a los nuevos gustos y demandas de los consumidores. El marketing no es una simple función de negocios, es una forma de pensar y de organizar a la empresa, se trata entonces de encaminar los esfuerzos a mantener clientes rentables y satisfechos.

El cliente del Siglo XXI es más exigente y sus necesidades y expectativas son cada vez mayores, por lo que la actividad de Restauración en el contexto turístico se hace cada vez más compleja, requiere no sólo de personal calificado sino requiere de una planificación estratégica adecuada con objetivos claramente definidos. La restauración de este siglo es uno de los aspectos que define el triunfo de diversas instalaciones turísticas, y si la empresa desea sobrevivir debe tomar en cuenta las tendencias actuales de esta actividad y llevar a cabo una gestión empresarial que le asegure rentabilidad y crecimiento, por lo tanto, a partir de este momento la planificación considerada como un proceso de decisión, aparece como una de las tareas de gestión más difíciles de resolver. La planificación del proceso de restauración debe quedar subordinada a la realización de los objetivos de ventas fijados por la política de la empresa; sin embargo se aplica de forma insuficiente a nivel internacional.(Rochat, 2001)

A menudo el resultado (precio de menú) en un restaurante alcanza precios que sobrepasan lo que el cliente considera razonable. Por un lado el restaurador defiende la política de precios con el fin de sacar adelante el establecimiento y rentabilizarlo y por el otro, el cliente considera es demasiado caro, y la relación calidad - precio le parece desequilibrada.

En la actualidad la logística del menú exige realizar estudios enfocados a tres enfoques principales: estudios comerciales, estudios técnicos y estudios de rentabilidad.

La INGENIERÍA DE MENÚ es una técnica cada vez más popular en la Industria Gastronómica, que se utiliza para establecer la mejora de cada plato respecto al resto de los platos del menú, a fin de determinar si aquellos más rentables son los que más se venden; por tanto no admite comparación con estándares preestablecidos o parámetros ajenos a la propia operación: El análisis se efectúa de puertas hacia adentro. De esta manera se estipula qué tan “buena” es la venta de un plato para el establecimiento gastronómico en términos de popularidad y rentabilidad.

La **situación problemática** que originó la investigación radica en que la Empresa Extrahotelera Palmares no está exenta de situaciones que atentan contra la adecuada planeación del menú, éstas están relacionadas directamente con: la existencia de una política de precios centralizada y estricta a los diferentes niveles jerárquicos, encontrándose una Política de Precios regida por la Casa Matriz y aunque tiene como base los costos reales de cada oferta, se centraliza la formación de precios por la Dirección de la Empresa; la comercialización de los Restaurantes se realiza de manera centralizada sin tener en consideración exigencias cambiantes de los clientes en cuanto al nivel satisfacción de los platos ofertados y su relación con el precio; la inestabilidad en los suministros debido a que los proveedores no siempre responden activamente a la demanda requerida, la calidad de la materia prima para la elaboración de los productos presenta problemas en ocasiones, así como la gestión oportuna en materia de abastecimientos; el ineficiente análisis de los indicadores económicos financieros provoca que no exista una retroalimentación y por tanto un análisis de las estadísticas de la venta de los productos que apoye de manera objetiva la toma de decisiones, o sea, no se aplican herramientas que apoyen la gestión de los restaurantes en estudio en materia de rentabilidad y popularidad de los platos ofertados de manera sistemática y coherente.

Por todo lo anteriormente planteado es de suma importancia la presente investigación que declara como **Problema Científico**: la deficiente planeación del menú en Restaurantes de ciudad pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares.

De acuerdo con la problemática planteada el **Objeto de Estudio** lo compone la Gestión de la Restauración, definiendo como **Campo de Acción** la Planeación del Menú en Restaurantes de ciudad (Los Parques e Isla Cristal) pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares.

Se define como **Objetivo General**: Evaluar la Planeación del Menú en los Restaurantes de Ciudad “Los Parques e Isla Cristal” pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares, para lo cual se declaran las tareas de investigación siguientes:

- 1- Estructurar el marco teórico del objeto de estudio sobre la base del análisis de la literatura consultada, así como del estudio de la situación actual del objeto y del campo de acción.
- 2- Identificar la relación Causa Efecto de la Planeación del Menú en los Restaurantes de Ciudad (Isla Cristal y Los Parques).
- 3- Caracterización de los Restaurantes en estudio y análisis histórico de la Planeación del Menú.
- 4- Aplicación de Métodos de Optimización del Menú (Ingeniería de Producto y Precio)
- 5- Diagnóstico de la situación actual de la planeación del menú.

Para darle cumplimiento al objetivo propuesto la investigación propone la **Hipótesis** siguiente: El desarrollo de un estudio para la evaluación de la planeación del menú, apoyado en la metodología de Ingeniería de Menú (Producto y Precio) en los Restaurantes de Ciudad “ Los Parques e Isla Cristal” con servicio a la carta, pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares, permite determinar los elementos que afectan una adecuada Planeación del Menú como factor que limita el desarrollo de la Gestión de Restauración y a la vez sirva como punto de referencia para trazar estrategias objetivas que contribuyan al perfeccionamiento de las Ofertas de los Restaurantes.

La Novedad Científica de esta investigación radica en la presentación de un análisis actualizado de la Planeación del Menú en los Restaurantes de Ciudad “ Los Parques e Isla Cristal”, así como la propuesta de Estrategias para optimizarlo apoyadas en el montaje de una Hoja de Cálculo de Microsoft Office Excel que servirá de soporte para posteriores análisis sistemáticos tanto a nivel empresarial,

como desde el punto de vista didáctico para la impartición de la asignatura Gestión de Restauración.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos** que integran técnicas y herramientas de diversa índole. Dentro de los **métodos teóricos** empleados se encuentran:

- Análisis y Síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura actualizada y especializada unido a la consulta de expertos en los temas tratados.
- Histórico-Lógico: en el análisis de la evolución de la Restauración, así como de la Planeación del Menú en el mundo y sus tendencias actuales.
- Inductivo – Deductivo: para la realización de un análisis exploratorio sobre la Planeación del Menú en restaurantes de ciudad pertenecientes a la Empresa Extrahotelera Palmares.
- Sistémico – Estructural: para concebir el carácter de sistema que conlleva el proceso exigiendo un orden lógico, invariable para el desarrollo de las Ingenierías y de los cálculos matemáticos.
- Hipotético –Deductivo en el planteamiento de la idea fundamental que se defiende en la investigación.

Los **métodos empíricos** están relacionados con instrumentos psicosociales de búsqueda de información, métodos de expertos y métodos estadísticos, tales como:

- Observación: permitió la recopilación de información preliminar sobre los factores determinantes de la Planeación del Menú.
- Técnicas cualitativas: entrevistas, para conocer la percepción de expertos participantes y en la búsqueda de información.
- Modelación: para el análisis de la relación Causa Efecto del problema de la investigación
- Métodos de Optimización de Menú: Ingeniería de Producto y Precio.

Para su presentación, la Tesis de Diploma se estructuró de la forma siguiente: una introducción, donde en lo esencial, se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; un capítulo I, que contiene el marco

teórico- referencial que sustentó la investigación originaria; un capítulo II, en el cual se exponen los principales resultados investigativos derivados del estudio desarrollado; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 El fenómeno de la Restauración y su relación con el Turismo.

Durante toda la Historia de la Humanidad las personas han viajado por múltiples razones: económicas, políticas, sociales y culturales, en la mayoría de los casos por motivos individuales, familiares, viajes de exploración, de formación, especialmente estudiantes, religiosos, trabajadores, políticos, escritores e intelectuales. Desde épocas remotas los viajes se concebían con propósitos de intercambio comercial o con fines culturales, sin embargo es a partir de mediados del Siglo XX que se considera, en muchos países, la posibilidad de crear y desarrollar negocios directamente vinculados a los viajes de placer o negocios. El vocablo Turismo se deriva de la palabra latina « tornus », que significa la acción de movimiento y retorno.

En la actualidad puede decirse que el sector turístico está viviendo una etapa de desarrollo y crecimiento destacables en la que: "los viajes, los movimientos turísticos y el gasto a ellos dedicado están aumentando continuamente, también aumenta la competencia entre las regiones o países de destino, se están conociendo mejor los crecientes efectos del turismo, sean económicos, socioculturales o ambientales, y se les está prestando mayor atención, el consumidor está mejor informado acerca de los destinos turísticos y de las opciones de viaje y es más exigente a la hora de elegir entre los diversos productos y servicios turísticos, las transacciones del mercado del turismo están dominadas por la tecnología, especialmente en los aspectos de información por computadora y sistemas de reservas"¹

La Industria Turística está compuesta principalmente por cinco sectores modulares tanto en el destino como en el país emisor. En la figura 1 se incluye dentro del Sistema de Turismo la Restauración como un elemento imprescindible en su concepción, por tanto se declara como oferta complementaria los Restaurantes que conformarían la red extrahotelera que se aborda en la presente investigación.

¹Huéscar, A. (1993): "Nuevo marco conceptual del turismo". *Estudios turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística*, nº117 pp. 23 a 48. p.28

En la presente investigación se asume el concepto de Restauración siguiente: la conversión de los factores de producción (alimentos, capital, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar².

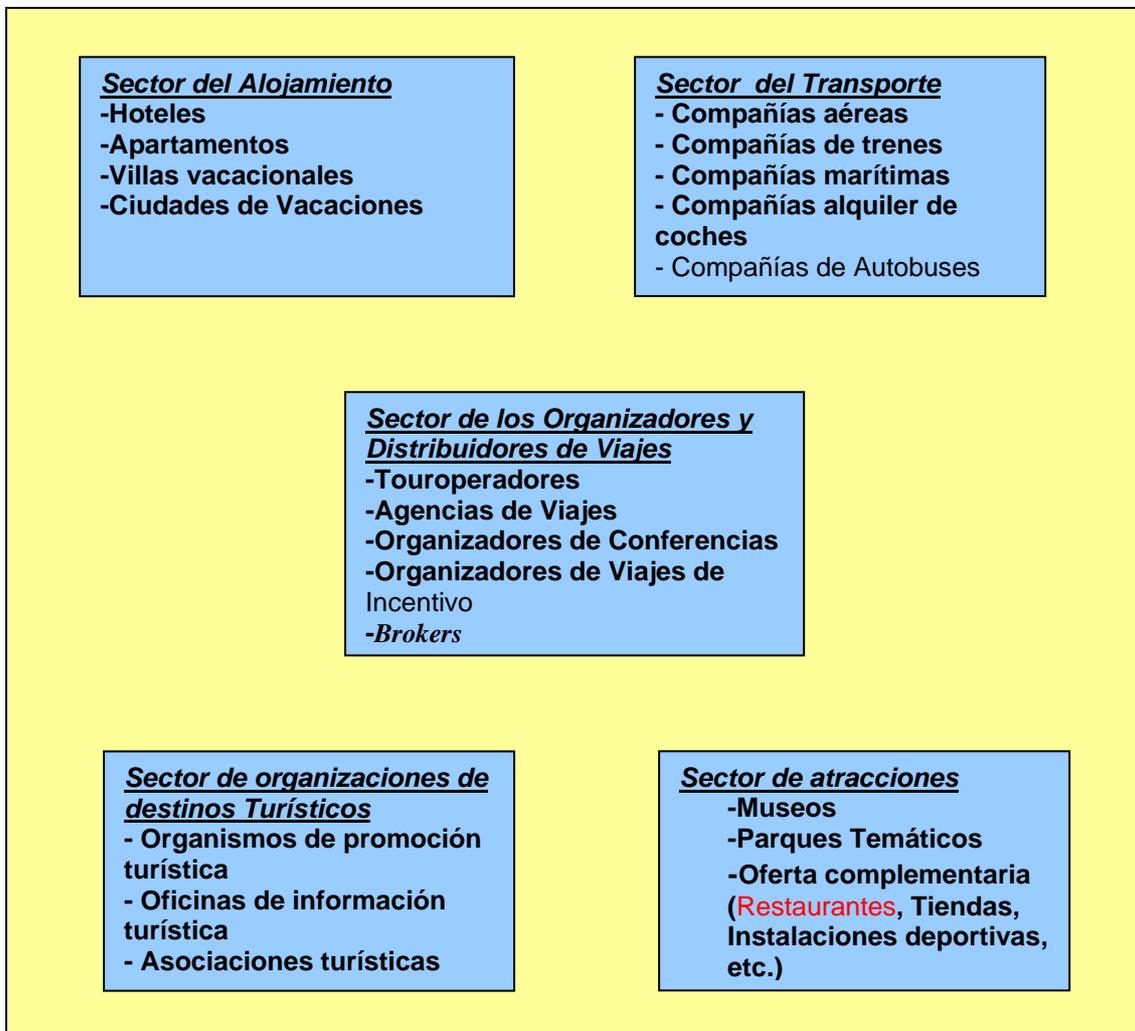


Figura 1. Sectores que componen la Industria Turística

Fuente: Serra Cantalops, Antoni. Marketing Turístico

1.1.1 Análisis Histórico.

Hacia el año 1700 antes de Cristo ya existían en el mundo los primeros establecimientos de restauración, conocidos como tabernas, los cuales contaban con un menú muy limitado, preparado con cereales, aves salvajes y cebolla y alguna selección de alimentos de esa época. De este tiempo se han encontrado indicios que corroboran lo antes expuesto.

² Dr. C Espinosa Manfugás Julia. Gestión de la Restauración. CETUR. Univ. Habana.

En Suiza, en el año 500 se realizaban reuniones para comer en grupos, lo que demuestra que el hombre de la antigüedad sentía placer al compartir la hora de la alimentación con sus semejantes. Los egipcios daban gran importancia a la comida y tenían distribuida las casas, según su estatus social, en función del lugar donde comían. A medida en que se ascendía en el estatus, aparecía la cocina independiente del comedor. Las clases más bajas no diferenciaban la zona de cocinar de la de comer. El año 600 da muestras de los "Paradores" en China para satisfacer las necesidades de los viajeros y paralelamente en las ciudades se abrieron locales donde se servía arroz y vino. En el año 402, las mujeres comenzaron a formar parte del ambiente de las tabernas, los niños pequeños podían asistir en compañía de personas mayores y las niñas no podían asistir hasta que no estuvieran casadas.

Los romanos también salían mucho a comer fuera de casa, como la ciudad de Herculano, cerca de Nápoles, donde había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. Las cantinas en su mayoría eran muy parecidas aunque cada una pertenecía a una persona diferente. Para este tiempo las panaderías se empezaban a especializar en pasteles. Al caer el Imperio Romano, las comidas se realizaban generalmente en tabernas o posadas, pero posteriormente en el año 1200 ya existían casas de comida en Londres, París y algunos otros lugares.

El tiempo que media entre 1500 - 1600 de esta era, la cocina francesa experimenta un gran auge. Francia se define como el país de la alta cocina. La corte francesa abandona la costumbre de comer con los dedos e introduce el uso de la cubertería. Al mismo tiempo, en España, Felipe II valora considerablemente la buena comida y el buen vino. En Italia se empiezan a diseñar copas de cristal para sustituir las pesadas cuencas de metales preciosos, entre los aportes de la ya conocida Catalina de Médicis.

Las cafeterías son también un antepasado de los restaurantes actuales y aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres, surgieron debido a que el café era muy popular en esa época. Posteriormente se volvieron populares en América durante la colonia.

El primer restaurante que se fundó era propiedad de Monsieur Boulanger en

Francia en 1765 el cual tenía una inscripción en latín en la puerta que significaba: “Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré” Su sopa atrajo a personas de alta sociedad que normalmente no frecuentaban las tabernas públicas y poco a poco se convirtió en un lugar exclusivo para estas personas que buscaban distinción. Posteriormente Boulanger amplió el menú y así surgió un nuevo negocio, incluso los chefs de mayor reputación que trabajaban para familias ricas fueron creando sus propios negocios o empezaron a trabajar en el nuevo grupo de restauradores. De esta forma surgió la palabra “restaurante” y así se fue estableciendo poco a poco hasta nuestros días.

La Restauración tradicional sobrevive la etapa entre las dos guerras mundiales, pero desvanece su esplendor al perder talentos como: Nignon, Augusto Escoffier, fallecido en 1935 a la edad de 89 años, Montagne y otros. A partir de la Segunda Guerra Mundial hay tres cambios capitales que preocuparon a restauradores y cocineros:

1. Las comidas que se servían tradicionalmente se consideraban muy pesadas y poco compatibles con la vida social y profesional a la que se honra en la sociedad de consumo.
2. El coste de los artículos alimenticios y de la mano de obra obliga a cocineros y restauradores a revisar su concepto de la restauración. A este aspecto le influyen las cadenas hoteleras norteamericanas.
3. Las comidas se toman fuera del hogar, especialmente la del mediodía. Surge una nueva ola de astrónomos preocupados por la salud y la belleza que puede aportar el arte culinario, mientras se mantiene el gusto propio de cada carne, pescado, legumbre, fruta, utilizadas en la preparación de un manjar.

En 1950 se crean los Self-services y los Fast foods y en 1960 se inicia el suministro de los "Take away services" (Servicio para llevar).

La década del 1970 marca el inicio de la creación de nuevas fórmulas para rentabilizar el negocio de la restauración, venta de vinos, quesos, café e infusiones, etc. Muchos restauradores dedican especial atención a la confección de cartas de vinos e introducen en sus cartas la degustación de quesos variados o la posibilidad de elegir entre variados tipos de cafés y se destinan lugares

exclusivos para el servicio de banquetes. Se impone el uso del buffet para celebraciones y sobre todo, en el caso de los hoteles, para el servicio de desayunos, almuerzo y hasta cenas³.

Surge en esta etapa una nueva corriente, la de Paul Bocuse de origen francés, denominada la nouvelle cuisine (*nueva cocina*), cuyas bases, se centran sobre todo, en la utilización de productos frescos y de temporada, salsas ligeras, mayor jugosidad de los platos debido a una menor cocción, cartas más pequeñas con mayor especialización, uso de productos autóctonos, actualización del recetario clásico incorporando nuevos elementos, contrastes de sabores, raciones reducidas, vajillas más grandes en la que el alimento forma parte de la decoración y profusión en el uso de la nueva tecnología.

Se inician unos años de verdadera preocupación culinaria y se abre un proceso evolutivo con interpretaciones muy variadas. Desaparecen los términos culinarios franceses y los platos adquieren sus propias denominaciones. A la escuela culinaria creada por Paul Bacouse se sumaron otros cocineros europeos que con su imaginación realizaron aportes importantes al arte culinario del último cuarto del siglo. Pueden citarse entre ellos. Michel Guerrard, Alain Chapel, en Francia; Alfred Girardot en Suiza; Eckart Witzigimann en Alemania; Andrea da Merano en Italia, entre otros.

La variedad de establecimientos que ofertan comidas representan un buen reflejo de los cambios experimentados por la sociedad occidental, tanto en sus necesidades como en sus estilos de vida, hacia el final de siglo XX. Los datos registrados han puesto de manifiesto que ahora se acude a los restaurantes por los motivos más diversos, incluso parece que la razón de comer fuera del hogar ha superado las simples causas funcionales, para situarse en el ámbito de razones hedonistas: celebraciones de tipo social, reuniones profesionales, conveniencia personal, fines gastronómicos, etc.

Hoy coexisten diferentes formas de restauración en correspondencia con las versiones comerciales que dan respuesta a la demanda de los mercados. Es así que la restauración se dinamiza en tal grado que va desde un simple punto de venta o kiosco, hasta un lujoso y sofisticado restaurante. Esta variedad de

³ Tomado de "Nueva Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes", 1995

establecimientos gastronómicos es el reflejo de los intereses, modo de vida y necesidades de la sociedad moderna.

Otro estilo de nuestros días, provocado por una creciente preocupación por el cuerpo y la salud, es la *cocina mediterránea*. Muchos expertos han catalogado esta dieta como una de las más saludables y naturales, cuya base es la utilización de productos tales como el aceite de oliva, las frutas, las legumbres y los pescados. Esta cocina huye de las salsas elaboradas con nata, la mantequilla o el exceso de grasas animales. Un exponente de esta cocina es la que se ha venido a denominar como *cocina ecológica*. Cada vez hay más restaurantes vegetarianos y se puede observar que en el buffet de la mayor parte de hoteles suele existir un menú de este tipo.

En la actualidad la clientela de los restaurantes se preocupa cada vez más por comer de una forma sana. Si la calidad está a la cabeza de los sondeos, una gran mayoría de clientes reclama una restauración mejor adaptada, mejor dominada y más equilibrada.

1.1.2 Tendencias Actuales de la Restauración.

Para empezar se requiere una excelencia de operaciones en el servicio. Buscar nuevas soluciones de alta tecnología que se puedan incorporar en las operaciones diarias, que permitirán a la empresa mayor competitividad en un ambiente de negocios que evoluciona rápidamente y que servirán como herramientas para lograr una administración eficaz y finalmente, trabajar más sobre prácticas orientadas al servicio, es decir, controlar mejor la calidad manteniendo y mejorando los niveles de servicio en la comida, enfocándose principalmente en sus proveedores.

Los restaurantes y bares buscan diferenciarse mediante conceptos novedosos y van tras grupos de consumidores sofisticados. Por lo que ahora además de ofrecer comida en restaurantes y bares, se venden conceptos novedosos dirigidos a un nicho específico permitiendo hacer una mejor definición de los clientes a los que cada negocio se dirige.

El crecimiento que se ha generado en la industria restaurantera se debe a la adaptación de la industria a las nuevas tendencias de los consumidores ya que los clientes actuales son más exigentes en cuanto a variedad de menús y tipos de

restaurantes, diferentes sabores, presentaciones, buen precio y comidas nutritivas que obligan a la industria a tener una mayor apertura de restaurantes. Aunado a ofrecer un mejor servicio que es una tendencia a la que se ven obligados los restaurantes en la actualidad. Por otro lado, una de las tendencias más novedosa surgida en Europa como respuesta del concepto de *fast food* (comida rápida) es la *slow food* (comida lenta), que se dirige a gente que busca sitios para comer tranquilamente y bien, donde se rescaten ingredientes de la región. A partir de este concepto surge la cocina exótica, elaborada a base de productos orgánicos y la cocina de autor, que son recetas creadas y desarrolladas por el chef del lugar⁴.

Por otro lado, en Inglaterra ha surgido una novedosa tendencia conocida como “gastronomía molecular” que consiste en mezclar sabores extravagantes mediante métodos científicos.

Se podrían mencionar múltiples tendencias de la Restauración, de las cuales se hace un resumen de las consideradas como más significativas:

- Preferencia por productos alimenticios de origen orgánico (“bío”).
- Preferencia por productos frescos, libres o con un mínimo de preservantes, edulcorantes y demás sustancias químicas artificiales.
- Preservación de las propiedades organolépticas (forma, textura, color, olor, sabor) de los alimentos.
- Menor consumo de carnes rojas.
- Disminución del contenido de sal.
- Menor consumo de grasas y azúcares.
- Mayor consumo de productos del mar, frutas y hortalizas frescas.
- Menor condimentación “agresiva” y mayor empleo de hierbas aromáticas.
- Ajuste de calorías con una menor dosificación de las porciones en los platos.
- Aprovechamiento de las guarniciones y salsas como decoración comestible.
- Preparaciones culinarias con menor complejidad en su elaboración y cocina de mercado. Rescate y estilización de las cocinas tradicionales, nacionales y

⁴ Consultado en internet en el sitio http://www.vicoria_a_a/capitulo2.pdf enero 16 de 2009.

regionales.

- Utilización de nuevos productos como la soja, algas
- Emplear elementos decorativos de origen vegetal, como por ejemplo, hojas y tallos de hortalizas y hierbas, lonjas de hortalizas frescas en cortes longitudinales.
- Espolvorear superficies de los alimentos y bordes de los platos servidos con hortalizas y hierbas finamente picadas o especias.
- Más cantidad y variedad de frutas frescas⁵.

1.2 La Gestión de Alimentos y Bebidas y la Planeación del Menú en el Proceso de Restauración.

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso.

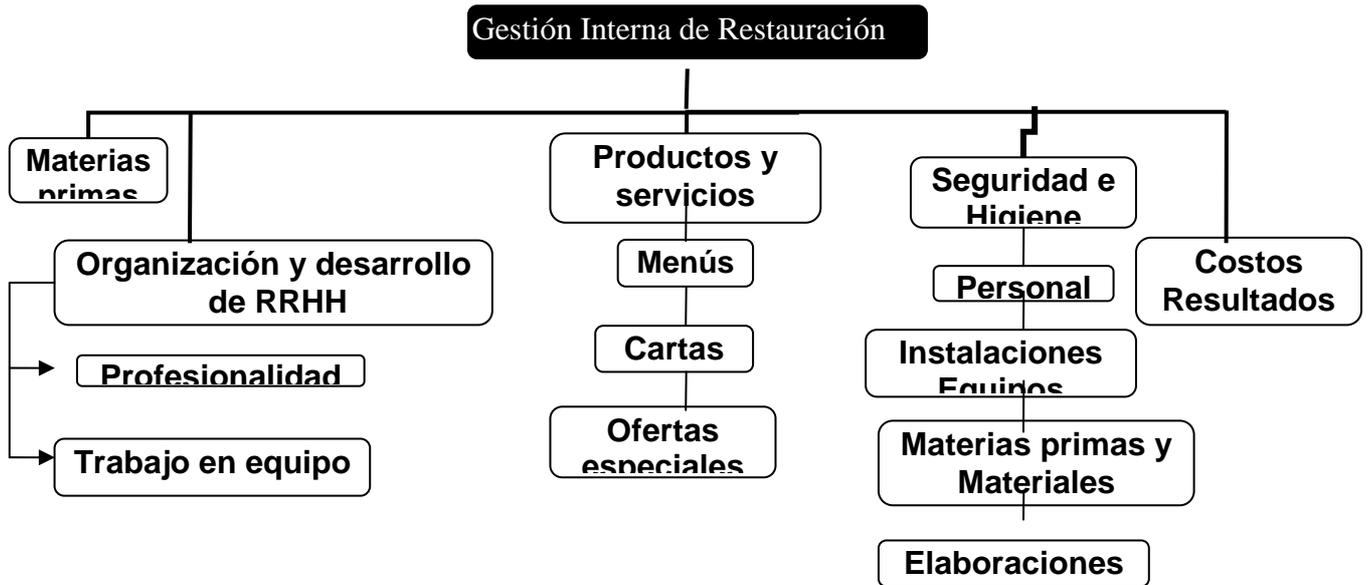
Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso. Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso. La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el

⁵ Dr. C Espinosa Manfugás Julia. Gestión de la Restauración. CETUR. Univ. Habana.

control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

En el caso específico del Proceso de Restauración la Gestión se aborda desde dos enfoques como se muestra a continuación (Espinosa Manfugás, 2007):



Esquema 1. Gestión Interna de Restauración. Fuente: Espinosa Manfugás



Esquema 2. Gestión Externa de Restauración. Fuente: Espinosa Manfugás

Como se evidencia la adecuada Planificación del Menú exige un análisis multifactorial para lograr mayor objetividad y previsión.

1.3 Planeación del Menú.

La palabra **menú** tiene su origen en la apócope afrancesada de la palabra latina *Minuta*, su empleo se ha generalizado en otros idiomas como el inglés y el español.

En gastronomía posee dos acepciones bien definidas: una, para designar el conjunto de alimentos y bebidas que conforman una comida o sesión de alimentación⁶; y otra, referente a la Carta de Precios, en la que se detallan nombres, datos y precios de venta de cada uno de las preparaciones que se ofertan en una instalación o área gastronómica⁷. Sin embargo, en la práctica suelen combinarse ambos contenidos en un solo documento.

El éxito de un restaurante depende en gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al momento de decidir qué platos se incluirán en el menú. Si un menú ha sido planeado correctamente, contribuirá a que el trabajo fluya adecuadamente, a que el cliente esté más satisfecho y a que las ganancias sean mayores. Para ello los encargados de planificar o modificar acertadamente un menú deben conocer con detalles al cliente y a la operación.

La calidad de las decisiones que se tomen sobre el menú dependerá de qué tan bien se conoce al cliente: ¿Cuáles son los clientes del restaurante? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por una comida? ¿Qué prefieren comer y beber?

Algunas personas piensan que las preferencias del cliente tienen que coincidir con los gustos personales de los dueños o los cocineros. Esto no tiene por qué ser necesariamente cierto. La pauta que guíe la elección de platos para un menú debe ser siempre la preferencia de los clientes. Los gustos se conocen investigando, haciendo encuestas, hablando con ellos, y estudiando el récord de producción y de ventas⁸.

⁶ Dr. C Espinosa Manfugás Julia. Gestión de la Restauración. CETUR. Univ. Habana.

⁷ Ídem.

⁸ Martini, Analía, Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica.-1a ed. - Buenos Aires: FEHGRA, 2007.

Respecto al conocimiento de la operación, el tipo de esta, establece el menú apropiado. Existen al menos cinco componentes que tienen impacto directo sobre los tipos de menú que pueden ser ofrecidos como son: tipo de cocina, equipamiento, el personal, los Standard de calidad y el presupuesto.

1.3.1 Caracterización de la Planeación del Menú

El éxito de un restaurante depende en gran medida de las consideraciones acertadas que se tomen al momento de decidir qué platos se incluirán en el menú. Si un menú ha sido planeado correctamente, contribuirá a que el trabajo fluya adecuadamente, a que el cliente esté más satisfecho y a que las ganancias sean mayores. Para ello los encargados de planificar o modificar acertadamente un menú deben conocer con detalles al cliente y a la operación.

Conocer al cliente

La calidad de las decisiones que se tomen sobre el menú dependerá de qué tan bien se conoce al cliente:

¿Cuáles son los clientes del restaurante? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por una comida? Una carta se debe ver muy diferente si apunta a un mercado de adolescentes o si la principal clientela es de parejas casadas con niños. ¿Qué prefieren comer y beber los clientes? Algunas personas piensan que las preferencias del cliente tienen que coincidir con los gustos personales de los dueños o los cocineros.

Esto no tiene por qué ser necesariamente cierto. La pauta que guíe la elección de platos para un menú debe ser siempre la preferencia de los clientes. Los gustos se conocen investigando, haciendo encuestas, hablando con ellos, y estudiando los récords de producción y de ventas⁹.

Conocer la operación

El tipo de operación establece el menú apropiado. Existen al menos cinco componentes que tienen impacto directo sobre los tipos de menú que pueden ser ofrecidos; entre ellos tienen gran importancia los estándares de calidad y el

⁹ Martini, Analía, Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica.-1a ed. - Buenos Aires: FEHGRA, 2007.

presupuesto:

Standard de calidad

Cada uno de los platos elegidos debe concordar en calidad con los parámetros del restaurante. No se deben incluir platos que no garanticen el standard de calidad mínimo exigido.

Presupuesto

Existen muchas barreras financieras que determinan la selección de los que planean el menú. Solamente si los costos se mantienen dentro del presupuesto se conseguirá que los establecimientos comerciales den ganancias y que las instituciones minimicen los gastos.

Selección definitiva de platos

Primero se eligen los platos principales. No es necesario que exista un plato para cada gusto. A mayor variedad, mayores los problemas operativos. Aquellos restaurantes temáticos o que ofrecen especialidades pueden reducir la oferta de platos principales, minimizando los problemas de compra, recepción, almacenamiento, producción y servicio, así como de equipamiento y personal.

La idea es que las entradas abran el apetito y preparen al cliente para una buena comida. El tipo y cantidad de entradas que se ofrezcan dependerán del tipo de operación: Restaurantes fast-food (comida rápida) generalmente no ofrecen entradas, por el contrario existen restaurantes muy elegantes que pueden llegar a ofrecer una página completa de ellas.

El tipo de operación determina las guarniciones que se ofrecerán y si éstas se sirven junto con el plato principal o por separado. En cuanto a las ensaladas, lo importante es definir si se van a servir como acompañamiento o como plato principal.

Balance del menú

Una vez hecha la selección, los platos deberán revisarse nuevamente -pero esta vez- por balance comercial, estético y nutricional.

Balance comercial: se refiere al balance entre costos, precios, platos preferidos y otras consideraciones de marketing, que deben ser tenidas en cuenta

especialmente en establecimientos comerciales.

Balance estético: tiene que ver con los colores, texturas y sabores de las comidas.

Balance nutricional: Hoy en día la mayoría de los clientes se preocupan por la nutrición de sus comidas, por lo que este tema también debería preocupar a los supervisores de A & B.

Diseño de la carta

El menú escrito es el primer instrumento de marketing. Un buen menú complementa el tema general del restaurante, se comunica con los clientes a través de la imagen y ayuda a entrar en clima para una comida agradable, además de vender los platos disponibles.

Si la carta es atractiva a la vista y al tacto y si las descripciones de los platillos son imaginativas y llenas de colorido, dará la impresión de que la comida también tendrá una presentación atractiva y será deliciosa. Si el menú escrito está desgastado, doblado, mordisqueado o sucio, dará la impresión de que la comida será grasosa, tal vez menos higiénica y generalmente sin atractivo¹⁰.

Cómo se diseña un menú dependerá del tipo de operación, aunque las técnicas de diseño y merchandising son prácticamente siempre las mismas: Los platos seleccionados deberán ordenarse de tal manera que aliente a los clientes a ordenar. “Los menús deben tener una tipografía y estar impresos en un material acorde con el concepto del negocio, tomando en cuenta elementos como la decoración del establecimiento, lo que el cliente espera del mismo, y claro, el tipo de comida” (García Schinkel, 2008).

Copia

Se denominará copia a la carta en sí¹¹. El tipo de copia dependerá del tipo de establecimiento y pueden estar divididas en tres elementos: a) encabezamiento, b) copia descriptiva de los platos y c) merchandising suplementario¹².

¹⁰ FISHER, William: *MARKETING CREATIVO. Para el servicio de comidas – 1989 – Editorial Trillas*

¹¹ Martini, Analía, *Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica.-1a ed. - Buenos Aires: FEHGRA, 2007.*

¹² COOPER, B., FLOODY, B, MC NEILL, G, *COMO INICIAR Y ADMINISTRAR UN RESTAURANTE – 2002*

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

b) La copia descriptiva o descripción de los platos informa a los clientes sobre los ingredientes o métodos de cocción sin llegar a dar detalles como una receta. Ayuda al cliente a imaginarse el plato, ya que describe el método de preparación.

Secuencia

Entradas y sopas, platos principales y por último postres. Los otros platos (ensaladas, guarniciones, sandwiches y bebidas) serán acomodados de acuerdo al criterio de cada uno. El orden de cada plato en particular estará determinado por su popularidad y margen de ganancia. La parte superior derecha de un menú de dos hojas llama primero la atención del cliente. Esto significa que allí deberán ponerse los platos que dejen mayor utilidad. Los que siguen en orden de importancia deben ir en la parte superior izquierda e inferior derecha, respectivamente. Si el menú está diseñado sólo en una columna, lo que está arriba es lo que más llama la atención. El segundo plato de la columna corresponde a la segunda posición más favorable. En una columna larga la última línea también ofrece un lugar ventajoso. Existen otras maneras de llamar la atención sobre un plato en particular, tal como encuadrarlos con un borde o utilizar íconos, como la cofia de un chef¹³.

La estructura del menú que siguen la mayoría de los restaurantes en Cuba, es la siguiente:

- Entrantes fríos o Aperitivos
- Entrantes calientes
- Platos principales
- Guarniciones

¹³ ídem

- Ensaladas
- Postres
- Bebidas

En la planeación del menú se deben considerar factores como: Paridad del menú con el tipo de restaurante y de servicio, Instalaciones de cocinas existentes, capacitación del personal, disponibilidad de la materia prima, costo de la materia prima en relación a los precios de venta que se pretenden, clientela a la que se dirige el menú, posibilidad de uso redundante de platillos y optimización del uso de la materia prima.

1.3.2 Análisis Histórico – Lógico de la Planeación del Menú y Tendencias Actuales.

Se asegura que los primeros menús se crearon en Francia a finales del siglo XVIII, en París y esto es un hecho innegable. Sin embargo, debe hacerse la acotación que los expertos hacen referencia además al mundo occidental y no debiendo olvidar que existen otras fuentes gastronómicas refinadas, más antiguas, que han hecho contribuciones significativas a la civilización; China, en particular y Oriente en general.

Los inicios de la comida moderna empiezan en China. Por eso el aporte de este país es muy importante. Existen documentos de templos donde se puede observar y saber que existían establecimientos de comida, como fast food, tabernas y restaurantes de pastas y vinaterías¹⁴

La capital Hangzhou (ciudad ubicada al este de China) era un centro popular y de avanzada para su época; entre otros puntos de interés, poseía según Marco Polo, diez grandes mercados, cada uno dedicado a un solo tipo de mercadería; los había de pescado, arroz, carnes, mariscos, frutas y verduras y hasta de gusanos de seda. El éxito de estas casas de alimentos y la vida que promovían se debía a que sólo los familiares pudientes tenían los medios para preparar comidas gigantescas que se consideraban esenciales para el ámbito hogareño. Comer fuera, entonces, era la solución.

Una comida normal constaba de docena de sopas, cuarenta platos de carnes y

¹⁴ Gómez Lencina Rodrigo en La Historia del Menú, 2004
Consultado en <http://www.saberesysabores.com.ar/novedmenu.htm>

pescados, una docena de platos de arroz y al final frutas y verduras. Para cumplir con este tipo de demanda, los proveedores se vieron en la necesidad de hacer listas de los platillos que daban. Estas listas se consideran como los primeros menús, mucho antes que los primeros “escriteaux” (vocablo de origen francés). Pero el problema de estos menús es que los platillos que aparecían en ellos nunca llegaban a los clientes, porque realmente era comida que no se podía comer, solo la presentaban para darle buena imagen al anfitrión, ya que en Oriente la imagen era de suma importancia¹⁵

Fue durante el Medioevo, en Europa, que las costumbres gastronómicas comenzaron, modestamente a sufrir algunos cambios. En el siglo XIV se acostumbró a dividir la comida en dos; primero todo lo salado y luego todo lo dulce, estilo buffet. Cada uno se servía lo que deseaba, en el orden que más le gustara. En total se solían tomar entre 30 y 40 platos distintos, muy al estilo chino.

A principios del siglo XV aparecieron en Francia los menús “escriteaux” (ver figura 1.1); estos tenían en su contenido listas grandes de los platillos y alimentos que se utilizarían para la elaboración de la comida, dirigidos a los que hacían la comida no a los comensales. El menú que se conoce hoy en día nació a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX.

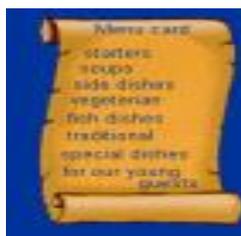


Figura 1.1. Menú 1.

Los primeros menús surgieron en los restaurantes del Palais Royal de París, que se conocía como el centro gastronómico de la ciudad de Luz. Estos eran una especie de grandes carteles que se encontraban colgados en la entrada del lugar, los cuales se encontraban escritos a mano donde se especificaban los platillos que se ofrecían. Después se crearon los menús individuales para los comensales.

¹⁵ *Ibíd*

A partir de esto se empezó a dar un toque artístico al menú (Gómez, 2004).



Figura 1.2 Menú 2.

En cuanto a las tendencias actuales en la Planeación del Menú, existen diversas, donde factores como la edad, el sexo y el manejo de los colores, se tienen bien en cuenta a la hora de crear el menú de un establecimiento, buscando que los que se creen sean balanceados y atractivos.

Entre los factores importantes que se deben tener en cuenta para una adecuada Planeación del Menú se encuentran:

- La estacionalidad de los alimentos, su costo
- El tipo de instalaciones de cocina con que se cuenta
- La cantidad de personal de servicio y cocina del que se dispondrá.
- El balance sensorial de los platillos, donde el color, sabor, olor y apariencia juegan un papel crucial ante el cliente.

La planeación del menú por tanto en un proceso multifactorial, ya que la ubicación, la competencia directa e indirecta, y el presupuesto del comensal forman parte del marco referencial para planear el menú.

1.3.3 Métodos de Optimización del Menú

Las Tácticas de Merchandising del Menú

El Merchandising implica esencialmente una gestión interna de cara a vender lo más y mejor posible, instalando y utilizando soportes de ventas y definiendo como objeto supremo la mayor satisfacción del cliente¹⁶. Este objetivo puede alcanzarse no sólo gracias a la calidad del producto ofrecido, sino también por todo su “embalaje”: el local, el decorado, el ambiente, la carta, la relación calidad – precio, entre otros aspectos.

¹⁶ Rochat Michel. Marketing y Gestión de la Restauración. Ediciones Gestión. Barcelona 2001.

El Merchandising puede definirse como una parte del Marketing que engloba las técnicas comerciales, que consisten en presentar al posible comparador el producto o servicio en su mejor condición material y psicológica. El mismo tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio a una presentación activa, apelando a lo que puede hacerla más atractiva.

Las Tácticas de Merchandising del menú son acciones que se toman para ayudar a hacer más fáciles y más efectivos los ajustes a los precios. Se denominan “gorilas” porque muchas de ellas no se utilizan popularmente ni se encuentran en los libros de textos, tienen su origen en la “elegante escuela de la calle”¹⁷.

Se fundamentan en el aprovechamiento del punto focal (zonas o secciones de un objeto donde suele dirigirse más directamente la vista humana). Consiste en atraer la atención del cliente durante la lectura del menú hacia aquellos espacios donde se anotan las ofertas que mejores resultados aportan.

A continuación se muestran algunas de las tácticas más usadas:

1. Táctica Gestalt: Se basa en el principio que la suma del todo es mayor que las partes, por lo tanto hay que mirar el menú como un todo, ya que los clientes ven el menú como un conjunto amorfo. Son rápidos para clasificar y formarse opiniones en términos de ofertas e índices de precio. Esta es la razón por la cual es importante que todos los renglones que tengan precios más altos, no sean ubicados en las áreas más visibles del menú, la colocación en estas partes de aquello que se quiere resaltar más en la oferta., permitirá dar la impresión de un menú con índices de precios altos que parezcan como si fueran módicos, sin serlo.

2. Tácticas de cierre: Se utiliza para llamar la atención del cliente sobre un plato o grupos de platos. Sus formas pueden ser muy variadas y son producto de un fenómeno sociológico. Si el cierre se coloca alrededor de los renglones muy rentables y populares, los consumidores le dedicaran más tiempo a estos.

3. Tácticas de adjetivación: favorecen la lectura y la fijación del nombre de un plato en la mente del cliente. Hacen el nombre del plato más atractivo y agradable para lo que lee siempre que se usen adjetivos adecuados y sin que los mismos se repitan constantemente en el texto del menú.

¹⁷ Gómez Eyía René. Dossier de Alimentos y Bebidas. EAEHT Habana 2000. Documento impreso

4. Tácticas de primacía y regencia: cuando en una lista se ubican un número de productos, los clientes se fijan más los dos primeros y los dos últimos platos que lee de un grupo, los productos que se sitúan en el medio parece como si se desaparecieran y se leen solo como un último recurso. En este sentido, los productos con altos márgenes de contribución, deben aparecer al principio o al final de la carta, para que los mismos se posesionen en la mente de los clientes.

5. Tácticas de disloque: los productos no se colocan en línea unos detrás de otros; no hay que seguir un orden lógico en la presentación de los grupos de platos, se utiliza conjuntamente con la **Gestalf** y la de **Cierre** para mejorar popularidad de grupos de platos que representan mayor margen de ganancia.

6. Tácticas de ceguera de precios: se conoce también como fijación de precios desordenados, y se basa en la colocación del precio inmediatamente y a continuación de la descripción o nombre del producto, con el mismo tamaño de letra, sin usar “puntos líderes”.

7. Tácticas de fijación de precios par-impar: por alguna razón inexplicable, las personas reaccionan favorablemente hacia los precios que terminan en números impares, en vez de números pares o cero. Una vez que los índices de precios en dinero están cruzados, comienza la resistencia a los precios. Utilizar precios determinados en 5 ó 9 preferentemente como impares y no los terminados en cero ó número par permite obtener ingresos extras con ligeros aumentos o rebajas de precios, con poca o ninguna resistencia. Se debe romper la barrera del cero.

8. Tácticas de ilusión de variedad: ha menudo los menús con muchos productos se formulan en un tamaño pequeño, esto crea una ilusión de variedad limitada que puede convencer a los clientes de que la selección es restringida, por esto esta técnica se basa en la reducción de la gran carta a una parte cambiante de 3 a 5 platos todos los días, utilizando en un formato común espacio en blanco o no impreso (mínimo de un 50%), rompe la monotonía del menú y una parte fija de no más de 5 platos que son los característicos de la casa y los de mayor popularidad y/o margen de contribución, esto permitirá dirigir mejor la selección del cliente hacia los productos con márgenes de ganancia y popularidad deseados.

9. Tácticas de los espacios en blanco: favorece la lectura y la promoción de menú, se basa en la utilización de dibujos, fotografías o cualquier otro elemento decorativo para llamar la atención del cliente, en los espacios donde la vista pasa menos, también la ilusión de variedad en la oferta, uso de la tapa posterior y las contraportadas del menú para la publicidad de otras ofertas de la instalación.

La Ingeniería de Menú.

La Ingeniería del Menú o Menu Engineering creada por Michael Kasavana y Donald J. Smith (1982) es una herramienta comúnmente utilizada en la aplicación de precios del menú mediante la cual se examinan las ventas realizadas, el precio de venta y el costo de producción para decisiones futuras. Por lo que se enfoca principalmente en la rentabilidad que se produce dentro de las ventas realizadas y no sólo en los costos de producción. La ingeniería del menú tiene sus raíces en Europa, debido a la gran competencia entre los restaurantes por lograr satisfacer plenamente las necesidades gastronómicas de sus clientes, así como las necesidades organolépticas, económicas, y de variedad.

Aunque la expresión “Ingeniería de Menú” suene un tanto ostentosa (podríamos emplear los términos planeación o administración), lo cierto es que detrás de la elaboración de un menú existen una serie de consideraciones de la mayor importancia, todas relacionadas entre sí, que impactarán sobre el formato y presentación definitiva de nuestra carta o menú en un restaurante. En otras palabras, el menú es una herramienta dinámica y en constante movimiento.

La Ingeniería de Menú evalúa -en términos de marketing- las preferencias de los clientes y el margen de ganancia que los platos generan cada vez que se venden. Una vez que se detallan las ventajas de utilizar la ingeniería de Menú, se establecen soluciones precisas y mejoras para cada categoría de plato. La técnica está indefectiblemente ligada a la metodología necesaria para implementar cambios en cuanto al armado de las recetas y de los platos, al diseño de la carta, a las consideraciones de precios y a la estandarización de procedimientos¹⁸.

¹⁸ Martini, Analía, Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica.-1a ed. - Buenos Aires: FEHGRA, 2007.

La Ingeniería del Menú es una herramienta para evaluar de una manera metodológica la selección, el costo, el precio, la evaluación del menú y le ofrece al Gerente del restaurante información clave sobre los márgenes de utilidad del menú, de manera que el diseño de las recetas y los precios al público puedan ser planeados de una manera efectiva. Es un método para evaluar cada oferta del menú en relación a la contribución al margen de utilidad total y de esta manera identificar cuáles son los platos que más conviene vender

Las preguntas que se responden con la Ingeniería de Menú son muchas, entre las principales podemos mencionar:

- ¿Qué platos debemos ingresar y cuáles debemos sacar de la carta?
- En mi nueva carta, ¿qué porcentaje de precios debo incrementar o -si el caso lo amerita- cuánto la debo disminuir?
- ¿Cuáles de mis platos debo aumentar su precio y cual no?
- ¿Cada cuánto debo cambiar mi carta?
- ¿Debo bajar mis costos?, ¿aumentar la calidad?, ¿ambas?

Beneficios de la Ingeniería de Menú.

Los requisitos que pide la Ingeniería de Menú para poder desarrollar su propósito y en consecuencia, responder las preguntas que surgen de la necesidad de entregar a los clientes lo que ellos necesitan, son muchas. Entre las de mayor importancia se encuentran:

- Permanente refinamiento de las fórmulas o recetas tanto en la producción como en los datos ingresados a los sistemas de control.
- Conciencia de la importancia de la estandarización de los platos y productos.
- Permanente retorno de información entregado por los clientes.
- No esperar a que la competencia tome la iniciativa. Las necesidades son individuales y no necesariamente los motivos o acciones son aplicables a todos los negocios.
- Seguridad al momento de toma de decisiones tan importantes como la de sacar o ingresar productos, o cambios de precios en la carta.

¿Sabe usted si sus precios están bien colocados?, ¿Sabe que es lo que más vende?, ¿Sabe si tienen productos que no se venden?, ¿sabe por qué?...

Recopilación de la Información

Cantidad de unidades vendidas: Se toma a partir de los vales de venta que reflejan el número de platos que se venden de cada una de las ofertas en el período que se analiza.

Cantidad de presentaciones: A partir de la frecuencia de aparición del producto en dicho período.

Precios: Se toman los precios de venta de cada tipo de plato que se oferta en la carta menú.

Costos: Se precisa de la determinación de este elemento como representación de los gastos materiales en que se incurre para la elaboración de los platos en las fichas de costo.

Ingeniería de productos

La técnica de Ingeniería de Productos permite tomar decisiones sobre los productos que se deben ofertar, que movimiento de precios se pueden realizar y que acciones promocionales y de ventas pueden ser ejecutadas, para lograr una adecuada oferta-demanda.

El margen de contribución (precio de venta menos costo de producción) es la clave para llevar a cabo el análisis de la ingeniería del menú. Tanto el margen de contribución como el número de unidades vendidas de cada menú (popularidad) son calculados y plasmados en una gráfica que define cuáles son los platillos con más popularidad y los más rentables y así poder tomar decisiones en base a sus resultados.

Para llevar a cabo la técnica de ingeniería de productos han de tenerse en cuenta los aspectos siguientes:

- Precisar el tiempo de estudio, el cual no puede ser menor de 15 días, ya que mientras mayor sea este más cerca de la realidad estarán los resultados que se derivan del análisis.
- Trabajar a grupos de platos homogéneos por separado. Cuando se trabaja el

menú como un todo se busca conocer el comportamiento de este para satisfacer a los clientes con un nivel de contribución dado. Cuando se trabajan grupos de platos homogéneos se aprecia la competencia de cada plato dentro de su grupo y su nivel de rendimiento.

- No se debe hacer una técnica de este tipo hasta que el menú no tenga un período de tiempo que lo haga conocido por el segmento de clientes para los cuales trabaja el restaurante.

Cálculos:

1. Índice de ventas: Indica la proporción que le corresponde a la venta de un producto dentro del total.

$Iv = \text{Cantidad de unidades de un producto que fueron vendidas} / \text{Cantidad total de unidades vendidas}$

2. Índice de presentación: Indica la proporción con que aparece un producto en la oferta con respecto al total de presentaciones en su conjunto, durante un período determinado.

$Ipr = \text{Cantidad de veces que se presenta un producto} / \text{Cantidad total de presentaciones de productos}$

3. Índice de popularidad: Indica el nivel de aceptación de cada producto dentro de la carta general. Se obtiene de la relación entre el índice de venta y el índice de presentación.

$I_p = I_v / I_{pr}$

4- Índice de popularidad medio: Es el índice medio de popularidad de la oferta por parte del cliente.

$I_{pm} = ((I_{p1})(I_{p2})(I_{p3})\dots(I_{pn}))^{1/n}$

5. Margen bruto de ganancia total: Diferencia entre la venta total de un producto y el costo total del mismo.

$MBGT = \text{Ventas totales de un producto} - \text{Costo total de un producto}$

6.-Margen Bruto de Ganancia Promedio: Sumatoria del MBGT de cada producto, dividido por la cantidad de productos que se ofertan.

$MBGP = MBGT / \text{Cantidad de productos que se ofertan}$

Los indicadores primarios que se necesitan para realizar los cálculos de Ingeniería de Menú se relacionan a continuación:

1. Nombre del producto
2. Cantidad de unidades vendidas
3. Costo Unitario del producto
4. Precio de venta unitario
5. Margen de contribución unitario
6. Cantidad de presentaciones
7. Índice de venta
8. Índice de presentación
9. Índice de popularidad
10. Costo total
11. Venta total
12. Margen bruto de ganancia total
13. Beneficio Medio por plato.

De acuerdo con los resultados obtenidos al realizar los cálculos, se clasifican las ofertas en: estrellas, vacas, incógnita y perro, según el margen bruto de ganancia y el índice de popularidad, como se describe en la tabla siguiente:

MARGEN BRUTO DE GANANCIA	ÍNDICE DE POPULARIDAD	CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO
Alto	Alto	Estrella
Bajo	Alto	Vaca
Alto	Bajo	Incógnita
Bajo	Bajo	Perro

Tabla 1: Clasificación de las Ofertas del Menú. Fuente: Martini, Analia. Ingeniería de Menú, Método de Optimización para la Operación Gastronómica.

Ingeniería de precios

La **ingeniería de precios** permite el ajuste de los precios con respecto a los requerimientos de la demanda y de la repuesta ante los precios de la cartera de productos. Se deberán conocer los aspectos básicos para establecer los precios

en la actividad de restauración.

Fijación de precios

Los precios de venta de las ofertas gastronómicas se establecen sobre la base del costo de la mercancía (o sumatoria del valor de los ingredientes que conforman el plato) más el llamado índice operacional (que comprende el conjunto de gastos operacionales por concepto de energía, transporte, salarios, depreciación de edificaciones y equipamiento, impuestos y otros) así como un incremento equivalente al margen de ganancias que redundará en la rentabilidad y liquidez financiera de la instalación o área. Como práctica internacional, suele aplicarse a partir de un 15% a un 30% de incremento al precio de costo de la mercancía para cubrir los antes mencionados gastos y obtener ganancias, existiendo normativas específicas para la fijación de precios a partir de índices preestablecidos, según el tipo de ofertas y características del establecimiento o instalación.

Un factor determinante para lograr una adecuada relación calidad-precio y por consiguiente, conformar menús convenientemente atractivos, consiste en mantener una justa proporción entre:

- La calidad, procedencia y factibilidad de adquisición de los productos y materias primas que se empleen.
- Las complejidades que impliquen la preparación y elaboración de las ofertas.
- El precio de venta de las ofertas ya elaboradas.

También, el ordenamiento y agrupación de los platos que componen un menú resulta de suma importancia para su éxito y beneficios. Para lograr lo anterior, se tendrán en cuenta los siguientes principios:

- La dispersión de los precios dentro de un grupo de platos se divide en tres partes: baja, mediana y alta. Es recomendable que el número de platos de la parte o sección media debe ser igual al total de los platos presentados en la baja y la alta.
- El precio de un menú debe ser, aproximadamente, la suma de los precios medios de los platos de los grupos que lo componen.

La oferta siempre debe situarse en una categoría de precios que defina la demanda (segmento) a la que se quiere dirigir; asimismo, los precios de venta no tienen por qué ser iguales a los de los establecimientos cercanos, sino basarlos esencialmente en los beneficios que se deseen obtener.

La base o documento primario esencial para el cálculo de los costos y precios de venta de los alimentos y bebidas la constituyen las llamadas cartas técnicas o fichas de elaboración y costos (Ver anexos 10 y 11).

Cálculos de la ingeniería de Precios:

Para realizar el análisis de los precios, es necesario efectuar los siguientes cálculos:

1. Precio medio ofertado

$PMO = (\text{precio de venta unitario} \times \text{número de presentaciones}) / \text{cantidad total de presentaciones}$

2. Precio medio pedido (es el que se estima que el cliente puede pagar)

$PMP = \text{Ventas Totales} / \text{Cantidad total de unidades vendidas}$

3. Coeficiente PMP/PMO: Establece una relación para la oscilación que se le puede dar al precio. En que % se incrementan o disminuyen los precios:

- Cuando $0.85 < PMP/PMO > 1,05$ Mantener los precios
- Cuando $PMP/PMO > \text{que } 1,05$ Incrementar los precios, por lo tanto el nuevo precio medio ofertado (NPMO) = $PMP/0,95$
- Cuando $PMP/PMO < \text{que } 0,85$ Disminuir los precios, por lo tanto el nuevo precio medio ofertado (NPMO) = $PMP/1,05$

Se calcularán los límites superiores, inferiores medios (o ancho de bandas), para lo que se hallará un nuevo coeficiente y se aplicarán las operaciones siguientes:

Ancho de banda de precios = $NPMO \times 0,25$

Limite Superior de Banda Media = $NPMO + \text{Ancho banda de precios}$

Limite Inferior de Banda Media = $NPMO - \text{Ancho banda de precios}$

Limite Superior de Banda Alta = $NPMO + 2 [\text{Ancho de banda de precios}]$

Limite Inferior de Banda Baja = $NPMO - 2 [\text{Ancho de banda de precios}]$

Si los ingresos producidos por determinados productos o menús no resultan suficientes para cubrir costos y generar ganancias, puede resultar necesario adoptar precios más elevados. Pero esto implica atraer una nueva clientela dispuesta a pagar más, debiéndose además reconocer qué índices de precios realmente pudiera pagar de acuerdo a la posición del producto respecto al mercado y al valor percibido de los productos con relación a los patrones de conducta de los clientes potenciales.

Características básicas de cada tipo de plato y acciones particulares a emprender

Platos Estrellas

- Margen Bruto de Ganancia Promedio alto e Índice de Popularidad alto: representa a aquellos platos que se desean vender, por lo tanto, la existencia de estos debe ser clara para los clientes.

Acciones Posibles:

1. Mantener normas rígidas de calidad. Ser inflexible en las especificaciones del plato
2. Mantener la publicidad atractiva.
3. Poner a prueba la elasticidad del precio, si la demanda casi no decrece, entonces se puede aumentar el precio de venta de 5 a un 10% aproximadamente.

Tal vez el plato estrella sea popular porque representa mucho valor para el cliente o que no esté disponible en ningún otro restaurante, de manera que estas pueden ser las dos instancias en las que el precio puede incrementarse sin una consiguiente disminución de su popularidad.

Platos vacas

Características básicas y acciones particulares a emprender

Margen Bruto de Ganancia Promedio bajo e Índice de Popularidad alto: atraen a menudo a los clientes por su precio razonable y, por tanto, ofrecen una fuente sólida de ingresos.

Acciones Posibles:

1. Intentar bajar los costos del producto para incrementar su MBGP
2. Tener en cuenta la posibilidad de reducir la oferta sin variar el precio.
3. Poner a prueba la elasticidad de los precios.
4. No desarrollar esfuerzos en promover estos productos. Reubicar el plato dentro de la carta, en una zona menos atractiva dentro del menú.
5. Combinar con productos de menor costo. El margen de contribución puede incrementarse si se reduce el costo en las guarniciones que acompañan al plato principal.

Puede ser que el plato sea popular porque representa valor para los clientes, por tanto si los precios se pueden incrementar, el plato seguiría representando valor y siendo popular y a su vez generaría un margen de contribución mayor. Esta alternativa es efectiva cuando el plato es exclusivo del establecimiento.

Platos Incógnitas

Características básicas y acciones particulares a emprender

Margen Bruto de Ganancia Promedio alto e Índice de Popularidad bajo: debido a su rentabilidad son aquellos platos que se desean vender, por tanto el desafío es encontrar la manera de incrementar la cantidad de clientes que los pidan.

Acciones Posibles:

1. Eliminar el producto, sobre todo si su IP es muy bajo, y no contribuye a la imagen de la oferta en general.
2. Efectuar una promoción mayor. Por ejemplo, reposicionarlos en la carta; cambiarles el nombre; utilizar técnicas de venta sugestiva; desarrollar campañas de publicidad; destacar los platos en pizarras en la entrada del restaurante, y otras estrategias para incrementar su popularidad.
3. Bajar el precio de venta, sobre todo tiene un MBGP muy alto (tener en cuenta la elasticidad de la demanda).
4. Agregar valor al plato. Por ejemplo, ofrecer una porción más grande, agregar acompañamientos o guarniciones más costosos o utilizar ingredientes de mejor calidad, son técnicas para incrementar la percepción de valor por parte del cliente.

5. Limitar el número total de productos incógnitas en el global a un 20% del total de productos.

Platos Perros

Características básicas y acciones particulares a emprender

- Margen Bruto de Ganancia Promedio bajo e Índice de Popularidad bajo: producto que hace perder dinero, no es popular, ofrecen una excelente oportunidad para innovar el menú con nuevos platos.

Acciones Posibles:

1. Eliminar el producto.
2. Aumentar el precio de venta para llegar al nivel de incógnita al menos.

1.4 Marketing en Restauración

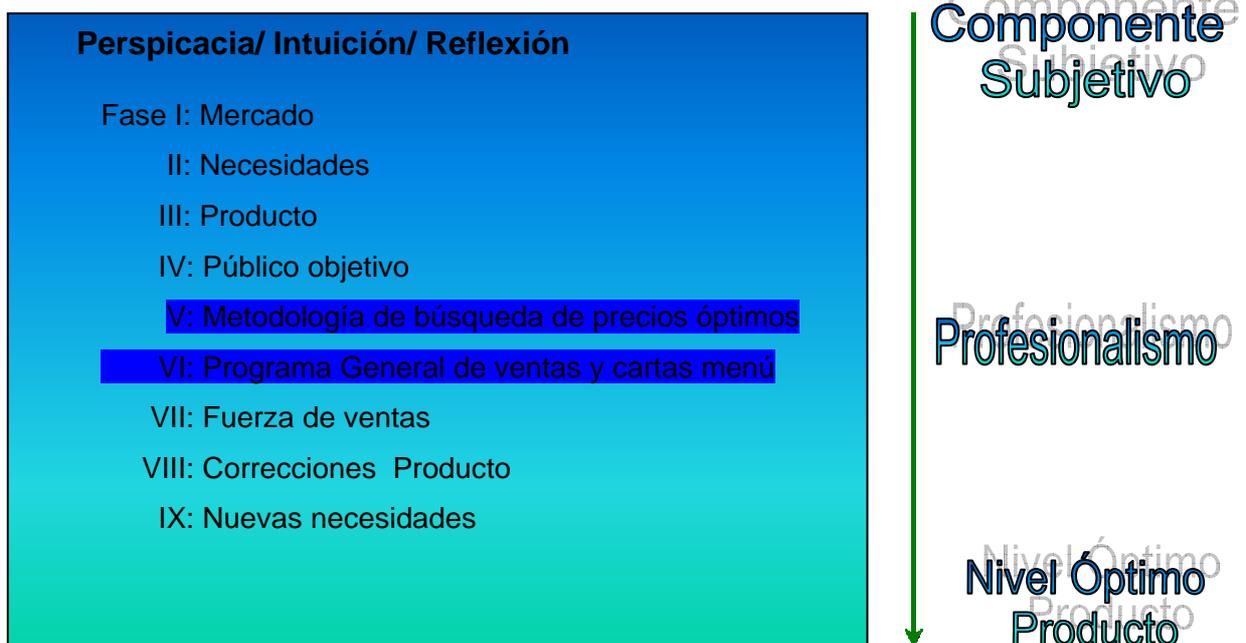


Tabla 2. Fuente: Rochat, 2001

Sobre la base de las cartas de platos y bebidas hay que decidir estratégicamente la popularidad de los artículos que se mencionan con mayor frecuencia, por lo tanto se deberá tener en cuenta:

- Productos que correspondan al gusto público - objetivo

- Prever un tratamiento de la información obtenida en función del precio del producto.
- Buscar productos óptimos (Relación precio de venta en función de ponderar oferta-demanda-costo del producto)
- La carta de platos es un verdadero programa de ventas, oferta que deberá encaminarse a la vez a la satisfacción de la clientela y a la prosperidad del establecimiento.

El Marketing de la Restauración no implica únicamente que hay que dominar las técnicas sino que apela a un estado de ánimo y actitudes que ve al consumidor como el eje donde se da respuesta a necesidades y motivaciones. El papel del Marketing es el de activar las motivaciones y estimular sus deseos.

Solo hace algunos años que el Marketing tiene, de pleno derecho, un lugar privilegiado en la Gestión de Restauración. Se trata de determinar que es lo que el cliente desea consumir y merece ser citada la definición de Philip Kotler y Bernard Dubois: “La Gestión del marketing es el análisis, la planificación, la puesta en marcha y control de programas concebidos para llevar a un buen fin unos cambios deseados a los que se aspira, con la finalidad de alcanzar los objetivos de una organización. Reposita esencialmente en la concepción de una oferta en términos de necesidades y en la elaboración de un precio, de una comunicación y distribución aptas para informar, motivar y servir al mercado”

La noción del Marketing en la Restauración se ha producido en Europa después que el restaurador ha comprendido la necesidad de fijarse nuevos objetivos en términos de beneficio al tiempo que la asocia a la satisfacción. Esta simbiosis aparentemente contradictoria la define Guy Audigier así: “El Marketing es el arte de hacer converger las acciones de la empresa de cara a satisfacer mejor las necesidades de su clientela, en el marco de políticas coherentes que buscan optimizar la eficacia global de la empresa de cara a su mercado”.

CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN DEL MENÚ EN LOS RESTAURANTES ISLA CRISTAL Y LOS PARQUES DE LA EMPRESA TRAHOTELERA PALMARES

2.1 Caracterización de la Empresa Palmares

La Empresa Extrahotelera Palmares Holguín del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, fue creada mediante la Resolución # 15 del 10 de diciembre del 2004 del Presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A., siendo este último constituido por la Escritura Pública 2936 de la Notaria Especial del MINJUS el 8 de diciembre del 2004.

El surgimiento se produce a partir de la reestructuración de las Entidades Palmares, Rumbos S.A. CubaSol y más recientemente de unidades extrahoteleras de la Cadena de Hoteles Islazul. La misma se caracteriza por brindar servicios de restauración, cafeterías de alimentos ligeros y servicios recreativos como renta de motos, bicicletas, alquiler de caballos, paracaidismo y ultraligeros. Sus oficinas centrales radican en el centro de la ciudad de Holguín, en calle Libertad entre Arias y Aguilera. Cuenta con unidades que brindan servicios de gastronomía y recreación distribuidos por toda la ciudad de Holguín, además de otras unidades en el Polo Turístico Guardalavaca y los municipios Banes, Antilla, Cueto y Gibara con similares características, por lo que es considerada como líder de la actividad extrahotelera en el Territorio de Holguín con productos diversos que apoyan las instalaciones hoteleras y que logran que el destino Cuba se torne más atractivo. La Empresa aplica la Política de Precios aprobada centralmente por la Dirección del Gobierno y el Nivel Central del Estado (Anexo 3).

Entre los servicios que brinda se encuentran:

Restaurantes

Holguín (Los Parques (Salón 1720), Loma de la Cruz, Finca de Mayabe, Dimar Modular, Dimar “La Marqueta”, Isla Cristal)

Gibara (Faro de Gibara)

Guardalavaca (El Ancla, El Playa, El Cayuelo, Aldea Taína y La Vicaria)

Banes (El Latino y La Vicaria)

Cafeterías de Comidas Ligeras.

Holguín (El Parque, La Begonia, Cristal-Cristal, Ditú El Lenin, Ditú Las Baleares, Ditú El Bosque, D'prisa El Viajante, D'prisa Las Brisas, D'prisa Frexes, D'prisa La Molienda, Kiosco El Llano, Kiosco El Ferrocarril, Kiosco El Peralta y Kiosco El Estadio).

Gibara (El Barrilito y Kiosco Floro Pérez)

Guardalavaca (Kiosco El Caney, Kiosco "El Delfín", Kiosco "El Uvero", Kiosco "El Jagüey" y Kiosco Cuatro Caminos)

Banes (Ditú Banes y Kiosco Banes)

Antilla, Kiosco Antilla.

Cueto, Kiosco Caballerías.

Rafael Freyre, Kiosco Freyre.

3.- Soderías,

Holguín, La Única, El Framboyán.

Guardalavaca, La Rueda

4.- Bares.

Guardalavaca, (Los Amigos y El Balcón Azul)

5.- Recreación.

Guardalavaca, (Recreación Terrestre, Alquiler de caballos, motos y bicicletas), (Recreación Aérea, Paracaidismo y Ultraligeros)

Holguín(Alquiler de Motos y Sala Bolera)

Holguín, Centros Nocturnos, (Café de los Artistas, Cabaret Nocturno y Terraza 1720)

2.1.1 Caracterización del Salón 1720

El actual Salón 1720 fue la casa del médico Español Francisco Pérez Zorrilla, radicado en Holguín en el año 1911. La edificación se encuentra situada en la intersección de las calles Frexes y Miró, lo que supone dos fachadas; principal y lateral, simétricamente ambas, cuyos muros están decorados con semicolumnas ornamentadas con diseños florales rematados por cornisas y perfil lumínico con

piñas sobre los pilares. Presenta una planta en U, con un patio interior rodeado de galerías y una gran terraza despejada, hay un altillo de tres áreas: camerinos, baños y barra. El cuerpo principal cuenta con un amplio vestíbulo, flanqueado por habitaciones laterales. La ornamentación interior exhibe columnas trabajadas y cielo raso con una fuente que en su interior presenta una bailarina esculpida en bronce y una serie de plantas ornamentales que enaltecen la belleza de este hermoso lugar. El entorno social de la instalación se encuentra enmarcado por todo un ambiente turístico cultural y su ubicación se favorece por la cercanía del centro social de la ciudad.

“Salón 1720”, así se nombró esta instalación el 3 de febrero del 2001 cuando comenzó sus actividades como centro de recreación y turismo perteneciente a la Compañía RUMBOS SA.; este nombre se le dió en honor a la fundación de la Villa de Holguín el cuatro de abril de 1720 “día de San Isidoro “. El primero de noviembre del 2004 tres compañías del grupo CUBANACAN: PALMARES, CUBASOL y RUMBOS, se fusionaron, predominando el nombre de PALMARES S.A. como una compañía subordinada directamente al MINTUR; dando una mayor promoción a este producto turístico en el cual se entrelazan los valores patrimoniales, arquitectónicos, musicales y culinarios, donde se funde la tradición cultural cubana con la fuerza de lo autónomo holguinero.

Este Salón cuenta con:

- Restaurante “Los Parques “.
- Tienda Caracol “Reina Isabel “.
- Bar “El Marañón” .
- Bar-Terraza “El Jigüe”
- Renta de Motos en el patio trasero.
- Buró de venta de opcionales de CUBATUR

Caracterización Actualizada del Restaurante “Los Parques”

La investigación se realizó en el Restaurante “Los Parques” por considerarse un restaurante insignia dentro de su tipo en la ciudad de Holguín.

Restaurante de segunda categoría concebido con un servicio de excelencia, que clasifica según la NC 126-2001 (Anexo 12) como Restaurante de “Tres tenedores” concebido como Restaurante de Cocina Internacional con una variedad de platos tradicionales de la región que responde armónicamente a los gustos más exquisitos de clientes nacionales e internacionales.

Cuenta con dos salones de 37.6 m² de Área. El primer salón dispone de 2 mesas de 2 personas y 1 mesa de 6 personas, y el segundo salón cuenta con 1 mesa de 2 personas y 2 mesas de 4 personas; para una capacidad total de 20 personas. Presenta una pequeña cocina donde son elaborados los platos; las bebidas son surtidas del Bar “El Marañón”.

A continuación se declara *la Misión y la Visión proyectada del Restaurante “Los Parques”*; así como el análisis de los Recursos Humanos y las Políticas de Calidad y Comercialización enfocadas a lograr satisfacción del cliente:

Misión

“Somos un producto gastronómico que ofrecemos un servicio de restauración en un ambiente cordial e interesante, conjugando el sabor característico de nuestras ofertas con una rápida atención, profesional y personalizada, donde servir bien y con placer nos amerita”.

Visión

“Somos un Restaurante líder en la excelencia de los servicios del territorio”.

Análisis de los Recursos Humanos

Esta instalación para el cumplimiento de sus actividades dispone de once trabajadores: cinco hombres y seis mujeres, de los cuales cinco están en contacto directo con los clientes, cinco como personal de apoyo y un directivo.

Principales datos recopilados del personal

INDICADORES	CANT.	%
Hombres	5	45.5
Mujeres	6	54.5
Trabajadores de menos de 35 años.	6	54.5
Técnico Medio	1	9.1
Preuniversitario	7	63.6
Superior	3	27.3
Posee el requisito idiomático	10	90.9
Directivo	1	9.1
Personal de apoyo	5	45.5
Personal de contacto	5	45.5
Total de Trabajadores	11	100

Tabla 2.1 Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe el desempeño laboral por áreas de trabajo.

La Cocina, que cuenta con tres cocineros (2 cocineros y un lunchero) estos realizan sus tareas en dos turnos de trabajo.

El Restaurante, para la realización de sus servicios cuenta con: un capitán de salón y tres dependientes (los mismos realizan dos turnos de trabajo).

En el Bar laboran dos cantineros; los cuales realizan dos turnos de trabajo.

Se incluye además a la contadora y al administrador del salón.

Política de Calidad

La política de calidad está asociada a las estrategias que debe establecer una organización en búsqueda de la satisfacción del cliente, y es expresada formalmente por su dirección; la cual incluye las siguientes características:

Declara la intención de satisfacer al cliente.

Expresa la necesidad de la mejora continua.

El restaurante tiene definida su política de calidad, esta se ajusta a las condiciones de la Sucursal Palmares de Holguín y en correspondencia con esta política, el Restaurante “Los Parques” establece como principales objetivos de calidad:

Todas las actividades que se realicen en la organización tengan un enfoque hacia el cliente, con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos.

La mejora continua de la calidad de sus productos y servicios, mediante la revisión sistemática de los procesos claves, el estudio de las causas de las no conformidades detectadas durante el desarrollo de los mismos y el perfeccionamiento de los estándares de calidad propios.

Preservar la identidad nacional, enfatizando en el desarrollo de los productos gastronómicos auténticamente cubanos, así como incorporar altos estándares de calidad tanto en estos como en el resto de los productos que oferta, con la finalidad de distinguirnos en la restauración.

Desarrollar una política de formación, desarrollo, reconocimiento y estímulo de su personal, así como el desarrollo de los valores éticos que reconozcan la profesionalidad, honestidad y principios de sus trabajadores, con el objetivo de que siempre estén preparados para responder las expectativas del cliente.

Garantizar los recursos materiales, humanos y financieros que sean necesarios para la implantación, mantenimiento y desarrollo del sistema de calidad que corresponda a nuestro nivel.

Principales Mercados

Los clientes externos que visitan el restaurante son:

- Turistas alojados en los hoteles de los polos Guardalavaca, Esmeralda y Pesquero bajo régimen de "Todo incluido", los que generalmente compran la opcional Holguín.
- Turistas individuales alojados en casas de alquiler o en Hoteles de la Ciudad
- Residentes extranjeros
- Clientes de Firmas que almuerzan o cenan a través de Contratos Fijos.
- Clientes nacionales.

Los clientes extranjeros provienen de países como: Canadá, Inglaterra, Alemania, Italia y Francia.

Las expectativas fundamentales de los mismos están dirigidas a:

- Disfrutar de un lugar acogedor, reservado, de intimidad donde compartir con familiares y amigos.
- Recibir un trato amable, profesional, una atención esmerada y diferenciada por parte de sus trabajadores.
- Recibir un servicio rápido, con una variedad en los platos y bebidas, con precios acordes con la calidad de los productos ofertados.

Principales Competidores.

La competencia del restaurante "Los Parques" la constituyen el restaurante de la Loma de la Cruz y otros restaurantes de la ciudad que operan en moneda nacional, pero la principal es con el restaurante Isla Cristal que por su ubicación en el mismo centro de la ciudad y características de la oferta, y además cercana al restaurante constituye su mayor rival, perteneciendo ambos al Grupo Extrahotelero Palmares y comparten los mismos proveedores.

2.1.2 Caracterización del Restaurante Isla Cristal del Policentro Pico Cristal.

El policentro "Pico Cristal" fue inaugurado el 11 de octubre de 1987 como resultado de la rendición de cuentas de la provincia Holguín a la Asamblea Nacional del Poder Popular. En sus inicios se subordinó a la Empresa Provincial de Turismo Popular de Holguín y es a partir de la Resolución No. 35 de fecha 22 de

septiembre de 1997, que pasa a integrar la cadena de turismo ISLAZUL. En el año 2004, producto a la reestructuración de las Entidades Palmares, Rumbos S.A. CubaSol y de unidades extrahoteleras de la Cadena de Hoteles Islazul pasa a pertenecer al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares.

Está situado en el pleno corazón del casco histórico de la ciudad de Holguín, en la esquina de la calle Libertad y Martí; su entorno está caracterizado por una gran variedad de sitios de interés turísticos, culturales y comerciales, siendo los más relevantes el Parque “Calixto García”, el Teatro “Eddy Suñol”, la Casa Consistorial “La Periquera”, la Biblioteca Provincial “Alex Urquiola”, Museos y Tiendas. En su edificación está ubicada la oficina de Reservación de Cubana de Aviación y la Agencia de Reservaciones de la División Islazul, ambas entidades son fuentes de clientes potenciales y constituye un sitio atrayente para turistas nacionales e internacionales. Su misión, visión y objeto social son los siguientes:

Misión: En el centro del casco histórico de la ciudad de Holguín, surge el complejo “Pico Cristal” perteneciente al grupo empresarial Palmares Holguín para ofertar servicios gastronómicos y recreativos de calidad, con precios competitivos, ofertas personalizadas y esmerada atención de un equipo de trabajadores profesionales y corteses.

Visión: Por la diversidad y calidad de los servicios, lideramos el mercado, con personal especializado y ofertas novedosas. “Pico Cristal” le ofrece, con exclusividad y excelencia la más variada gama de ofertas al turista nacional y extranjero.

Objeto Social: Ofertar servicios gastronómicos de alimentos, bebidas y recreación tanto a turistas nacionales como internacionales.

Este complejo turístico está constituido por:

- Restaurante “Isla Cristal” con una capacidad de 62 plazas y las ofertas de comidas cubana e internacional en servicio a la Carta.
- Cafetería “Cristal” con una capacidad de 36 plazas y ofertas de alimentos ligeros y bebidas.
- Cafetería “Frexes” (D’prisa) con una capacidad de 22 plazas y ofertas de alimentos ligeros y bebidas.

El servicio de recreación está representado por el:

- Café de artistas con capacidad para 48 personas, donde se realizan descargas musicales y además se cuenta con el karaoke.

El complejo “Pico Cristal” tiene otorgada la “Primera Categoría” y se comercializa como tal, su segmento de mercado está compuesto por turismo nacional e internacional por libre entrada.

La existencia del Complejo “Pico Cristal” durante 20 años ha estado acompañada por la lucha de sus directivos y trabajadores por alcanzar la calidad requerida y plena satisfacción de los clientes que los visita; lo cual los convierte en acreedores de altos reconocimientos.

Principales Suministradores:

- Empresa Comercializadora ITH
- ATE Comercial GAVIOTA
- CUBALSE
- NUMA
- Brascuba
- ELF Gas Cuba
- BECASA
- Pesca Caribe
- Empresa Eléctrica
- Combinado Lácteo Holguín
- Empresa FRUTAS SELECTAS
- Empresa de Conservas Turquino
- Bucanero S.A
- EMSUNA
- ARGOS S.A
- SERVISA

Principales Competidores:

Cafetería “La Begonia”

Cafetería "El Tocaroro"

Cafetería "El Rombo"

Restaurante "1720"

La Bolera.

En este caso la situación que presenta la entidad con respecto a sus competidores es bastante pareja pues casi todos ofertan los mismos productos y servicios (cafeterías y restaurantes de comida ligera), a un precio muy similar, por lo que las diferencias deben centrarse entonces en la calidad de sus servicios.

Principales clientes:

Turismo Nacional: La población por libre entrada en CUC. De los clientes que visitan el restaurante, se conoce que sus edades oscilan entre 25 y 45 años mayormente, lo que no significa que no vayan clientes más jóvenes y más adultos; en cuanto al sexo no existen diferencias significativas.

Turismo Internacional: Turistas internacionales de diferentes nacionalidades, siendo las más comunes; la italiana y la alemana, puesto que el turista que mayormente visita el Restaurante es aquel llamado Turismo de Ciudad, puesto que vienen al país por su propia cuenta y no tiene un hospedaje seguro; por otro lado los canadienses, ingleses, holandeses, alemanes entre otros, que visitan el Restaurante a través de la compra de opcionales a las Agencias de Viajes de Cubanacán y Cubatur a los cuales generalmente se les ofrece un servicio de grupos. Finalmente algunos estudiantes extranjeros que están temporalmente en el país.

Restaurante Isla Cristal

El restaurante Isla Cristal se encuentra ubicado en la cuarta planta del Policentro Pico Cristal. Con una capacidad de 62 personas su oferta se basa en platos de la cocina criolla e internacional. Las plazas del restaurante se distribuyen de la siguiente forma:

12 mesas de 4 plazas

1 mesa de 8 plazas

1 mesa de 6 plazas.

Misión:

Desde el corazón de la ciudad de los parques, somos el restaurante donde se une lo mejor de la comida internacional a la atención profesional en un ambiente único y acogedor.

Visión:

Somos el Restaurante familiar por excelencia

Restaurante Internacional, en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permite pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú.

El entorno está limpio y bien cuidado. El edificio en general se encuentra en buen estado, en armonía con el resto del conjunto en el que se encuentra situado y su diseño está integrado al ambiente arquitectónico y natural del lugar. La fachada del edificio se encuentra en buen estado de conservación y limpieza. Por la noche, está debidamente iluminado resaltando entre los de su alrededor.

Sus instalaciones generales y particulares: el salón, cocina, y demás áreas y servicios son de buena calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, decoración, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. La ambientación es agradable y distintiva y la atmósfera va desde lo casual hasta lo formal.

La iluminación es la apropiada y está integrada al lugar de forma adecuada, teniendo en cuenta el factor estético y las posibilidades de mantenimiento.

El Restaurante está bien señalizado, en la puerta de entrada se refleja la información del nombre del lugar y horarios de servicios. Se usan además logotipos y símbolos del restaurante.

La entrada principal es exclusiva para los clientes e independiente de la entrada para el personal. La entrada de acceso de los abastecimientos es independiente también, contando con un ascensor de servicio por donde se suben todos los recursos necesarios para el funcionamiento del restaurante.

Tiene aire acondicionado mediante equipos de climatización central, el cual se encuentra en perfecto estado de funcionamiento.

Dispone de 1 teléfono público ubicado en lugar de fácil acceso, el cual se encuentra en perfecto estado de funcionamiento.

Cuenta con suministro de gas ininterrumpido, utilizando balón o bala de gas, en correspondencia con la capacidad de cocción, la cantidad de horas productivas y los consumos diarios de gas previsto para la instalación, dispuesto de tal forma que elimina las visuales desagradables y cumplen con las medidas de seguridad vigentes.

La edificación cumple todas las medidas generales de seguridad. Cuenta con un sistema de seguridad contra incendios y demás contingencias, y todos los subsistemas que lo conforman, como el de detección y extinción de incendios, el cual está diseñado de acuerdo a las normas y regulaciones vigentes.

El restaurante dispone de las mejores condiciones de limpieza e higiene en todas sus áreas, tanto para el cliente como para el personal.

La selección, almacenamiento, preelaboración, elaboración y cocción de las materias primas y alimentos en general, incluyendo el propio servicio se hace siempre en las mejores y más adecuadas condiciones higiénico-sanitarias.

La distribución de las mesas y mobiliario es funcional, permitiendo una adecuada circulación del personal. Se usan mesas redondas para aprovechar bien los espacios pero dando prioridad al flujo constante y lógico del proceso de trabajo. Dispone de sillas para niños.

Tiene un sistema de música de audio y música viva alternándose en diversas situaciones, respetando los niveles sonoros ambientales máximos permisibles establecidos.

No cuenta con área para fumadores, debido a la climatización constituyendo una pequeña desventaja para el Restaurante ya que este es un servicio cada vez más solicitado por los clientes.

En el restaurante se cumple el horario de servicio, el personal tiene suficiente conocimiento y profesionalidad para brindar un servicio de calidad, así como conoce y demuestra buenos hábitos de conducta, presencia, manipulación e higiene de los alimentos, pero con cierta frecuencia ocurren deficiencias en el flujo

de servicio (ver anexo 3) ya que el personal del salón no es numéricamente suficiente para asegurar un servicio fluido y sin interrupciones.

El personal hace uso correcto del vestuario y lo mantiene en óptimo estado de limpieza y conservación.

Las cartas menú están confeccionadas con materiales de buena calidad y en dos idiomas, esta cuenta con una sección de especialidades del Chef. Tiene además una variada carta de vinos.

Servicios Sanitarios Públicos

Los baños son independientes para damas y caballeros, situados dentro del restaurante, y están bien iluminados y debidamente señalizados.

Cocina

La cocina cuenta con todas las condiciones para brindar un servicio de calidad:

Las áreas destinadas a la preparación o elaboración de alimentos ocupan espacios independientes, sus paredes están revestidas hasta una altura mínima de 1,80 m con azulejos, lo que permite su fácil limpieza.

El almacenamiento se hace según lo establecido en las normas vigentes, relativas a la ventilación, el uso adecuado de las temperaturas, la protección de las mercancías contra el polvo, la humedad, el control de los insectos y los animales nocivos.

Se garantiza un mantenimiento general preventivo y planificado que logra que las instalaciones, los equipos y el mobiliario cuenten con las condiciones óptimas, estén debidamente señalizados y en un estado de funcionamiento adecuado, de tal forma que permitan un servicio de calidad sin interrupciones ni deterioros.

El nivel de conocimiento de los idiomas extranjeros en los trabajadores presenta algunos problemas principalmente en el idioma Alemán y Francés, lo que provoca que en ocasiones se vayan clientes insatisfechos por esta causa.

2.2 Análisis Histórico de la Planeación del Menú en la Empresa.

Según el método de Criterio de Expertos (ver anexo 4), teniendo en cuenta los pasos a seguir para su aplicación, se seleccionaron seis expertos considerando que fueron los que tuvieron mayores cualidades y coeficientes de competencia, a

los cuales se les realizaron entrevistas con el objetivo de conocer los principales aspectos de necesario conocimiento en materia de Planeación del menú de las instalaciones en estudio, diagnosticando los principales problemas de esta índole y las posibles soluciones al respecto.

2.2.1 Análisis histórico de la Planeación del Menú del Restaurante Los Parques del Salón 1720.

El menú en la instalación, según criterio de expertos (ver anexo 5), se planea a través del resultado de la integración de los criterios del Chef de cocina, Capitán de salón y Administrador que se reúnen y deciden cómo va a ser la carta de un período determinado, teniendo en cuenta diversos aspectos, tales como:

1. Estabilidad y Garantía de Abastecimientos
2. Criterios del Chef de Cocina en cuanto a factibilidad de producción de alimentos. (Tipos de cocción, Gramajes Recomendados, Variedad Objetiva de la Materia Prima)
3. Resolución Centralizada de Precios y análisis de la razón financiera Costo – Beneficio.
4. Garantía de autenticidad y equilibrio del menú

La carta (Anexo 7) se mantiene por períodos indeterminados según los criterios de los planeadores, y como se observa en el análisis anterior no se tienen en cuenta de manera sistemática la demanda que tengan ciertos platos y las sugerencias al respecto, ni cómo contribuye cada plato en su relación con el margen bruto de ganancia, sólo se tienen en cuenta problemas de inestabilidad de abastecimientos, falta de materia prima para la elaboración, criterios del Chef de Cocina y colectivo de dirección.

Los precios de los platos se fijan, basados en la ficha de costo (Anexo 8), teniendo en cuenta que el índice aplicado según la Resolución de la Empresa Extrahotelera Palmares. (Anexo 4)

La estructura de la carta de forma general se presenta de la manera tradicional y con el orden que se sigue regularmente: (Anexo 7)

- Entrantes fríos o Aperitivos
- Entrantes calientes

- Platos principales
- Guarniciones
- Ensaladas
- Postres
- Bebidas

Análisis de las Tácticas de Merchandising.

En el análisis de la carta del restaurante se evidencia la utilización de tácticas de merchandising aplicadas al Menú, las cuales constituyen una forma más de aumentar las ventas y hacer la oferta más placentera para los clientes. Las principales tácticas que se evidencian son:

- *La Gestalf*: Los renglones que tienen precios más altos aparecen en las áreas menos visibles del menú.
- *Primacía-Regencia*: Las especialidades del Chef aparecen al final de la carta.
- *Ceguera de Precios*: Se utiliza en toda la carta.
- *Fijación de Precios Par – Impar y la de Adjetivación*: No se utilizan, la mayoría de los precios son pares y no se usan adjetivos para resaltar los platos.

De manera que en la presente investigación atendiendo a los criterios de expertos (Anexo 5) se reconoce que **existen problemas que afectan una adecuada Planeación del Menú** cómo un elemento central en el Proceso de Restauración, y están relacionados con:

- Poca utilización de las Tácticas de Merchandising aplicadas al Menú a la hora de planearlo sin tener en cuenta la importancia de las mismas para un desarrollo óptimo del menú del restaurante. .
- La aplicación de técnicas de optimización del Menú como son La Ingeniería de Producto y Precio no son desconocidas porque se encuentran contempladas dentro del Manual de Procedimientos Generales del Restaurante como parte del aseguramiento de la calidad en la planeación.

- La no correspondencia entre la Política de aseguramiento de la Calidad en lo concerniente a la Planeación del Menú y las funciones de los responsables de dicha estructura organizativa.
- La política de precios centralizada y estricta a los diferentes niveles jerárquicos, que no permite a las entidades tener cierta movilidad y libertad de variar precios en momentos determinados y en productos que lo requieran desde el punto de vista operativo.
- Inestabilidad en los suministros, debido a que los proveedores no siempre cumplen con la entrega en tiempo de y forma de las mercancías, no respondiendo así a la demanda de los clientes hacia ciertos platos.

De manera que el análisis anterior corrobora la necesidad de realizar un estudio enfocado al perfeccionamiento de la Planeación del Menú en aras de que se convierta en una herramienta de venta que genere de manera sostenida mayor nivel de satisfacción y mayores márgenes brutos de ganancias en los platos ofrecidos.

2.2.2 Análisis de la Planeación del Menú en el Restaurante Isla Cristal

En la planeación del menú del Restaurante, según criterio de expertos(ver anexo 4), participa el cocinero como especialista calificado, así como el Capitán de Salón y el Administrador de la entidad, consultando ante cualquier duda a los especialistas de la Dirección de operaciones y de Abastecimientos cuando sea necesario.

La estructura de la carta y su presentación se realiza en coordinación con el Especialista Comercial y los Especialistas de Gastronomía de la Sucursal de Palmares, siendo el Administrador de la entidad el máximo responsable de implementar esta instrucción de trabajo.

Los platos se agrupan por tipos y se relacionan en una lista ordenada teniendo en cuenta el orden lógico del servicio, entre otros aspectos como el tipo de comida que se oferta y las características propias de la instalación.

Los precios de los productos están avalados por sus respectivas Cartas Técnicas (Anexo 9) y Listados Oficiales de Precios, en correspondencia con la categoría del

Restaurante y son escalonados en correspondencia con el tipo de producto y los niveles de complejidad de los diferentes platos.

La estructura de la carta del Restaurante (Anexo 6) se muestra de la forma tradicional, el orden del menú en la carta es el siguiente:

- Entrantes fríos o Aperitivos
- Entrantes calientes
- Platos principales
- Guarniciones
- Ensaladas
- Postres
- Bebidas

El menú está insertado en un porta-menús de varias páginas. El lenguaje utilizado es de fácil comprensión, no presenta faltas de ortografía y no se muestra el empleo de términos inapropiados. La letra es clara, fácilmente legible pero su tamaño debiera ser mayor para que permita su fácil lectura y no provoque cansancio en la vista del cliente. El espacio entre líneas y grupos de productos es adecuado.

Los detalles decorativos de la carta son originales y guardan relación con las características y categoría de la instalación. Se destaca mediante estos, el diseño interior del restaurante con ilustraciones y fotos de las ofertas, sin la utilización de dibujos confusos que ocasionen la distracción del cliente al momento de su elección.

La información básica de la cubierta es el logotipo y el nombre del restaurante, con fotos representativas del lugar, mostrando el buen servicio que se brinda.

Análisis de las Tácticas de Merchandising.

La utilización de **tácticas de merchandising** aplicadas al menú son las siguientes:

Primacía y Regencia: Están ubicados los productos con altos márgenes de contribución, al principio de la carta, como el caso del Bistec de Pollo Cristal, uno de los platos líder del Restaurante, para que los mismos se posesionen en la mente de los clientes.

Ceguera de precios: Se utiliza.

Fijación de Precios Par- Impar: Se utiliza poniendo precios que terminan en números impares en varios casos.

Táctica de los espacios en blanco: Se utiliza fundamentalmente apoyada con pequeñas fotos de platos y del local.

No se aprovechan del todo las tácticas de Merchandising que pudieran ser utilizadas debido a que no es un factor que se considera importante a la hora de planear el menú.

De manera que en la presente investigación atendiendo a los criterios de expertos (Anexo 5) se reconoce que **existen problemas que afectan una adecuada Planeación del Menú** como un elemento central en el Proceso de Restauración, y están relacionados con:

- La no aplicación de técnicas de optimización del Menú como son La Ingeniería de Producto y Precio, que no son desconocidas, porque se encuentran contempladas dentro del Manual de Procedimientos Generales del Restaurante como parte del aseguramiento de la calidad en la planeación.
- La no correspondencia entre la Política de aseguramiento de la Calidad en lo concerniente a la Planeación del Menú y las funciones de los responsables de dicha estructura organizativa.
- La política de precios centralizada a los diferentes niveles, que no permite a las entidades tener autonomía y libertad de variar precios debido a la aplicación estricta de la Política de Precios aprobada por la Dirección del Gobierno y el Nivel Central en la instrucción No 4 del 31/01/2005 (Descentralización de precios) aprobada por el Presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, por lo que todos los procedimientos adoptados deberán regirse estrictamente a lo aprobado por el Ministerio de Finanzas y Precios y el MINCIN mediante la Resolución 206/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios (Anexo 4).
- Inestabilidad en los suministros, debido a que los proveedores no siempre cumplen con la entrega en tiempo de y forma de las mercancías, no respondiendo así a la demanda de los clientes hacia ciertos platos.

De manera que el análisis anterior corrobora la necesidad de realizar un estudio enfocado al perfeccionamiento de la Planeación del Menú en aras de que se convierta en una herramienta de venta que genere de manera sostenida mayor nivel de satisfacción y mayores márgenes brutos de ganancias en los platos ofrecidos.

2.3 Análisis de los resultados de la Aplicación de la Ingeniería de Producto y Precio

Para la aplicación de la ingeniería de producto y Precio en los Restaurantes “Los Parques” e “Isla Cristal”, se tomó como período de análisis los meses de julio a diciembre del Año 2008. Para ello se revisaron documentos donde se recogen diariamente las operaciones realizadas en los Restaurantes, de donde se obtuvo la cantidad de unidades vendidas en el período.

El precio de venta se obtuvo de la Carta menú y se corroboró con el Listado oficial de Precios. El costo unitario de cada plato y las cantidades de presentaciones se obtuvieron de la revisión de los inventarios de cocina correspondientes al período y a través de la consulta de las Cartas Técnicas (Anexos 8 y 9).

El grupo de productos a analizar incluye 10 Platos Fuertes de cada Restaurante, considerando sólo aquellos que se mantuvieron estables en el período estudiado atendiendo al número de presentaciones.

Para procesar la información de una forma más rápida y confiable se hizo mediante una hoja de cálculo en Microsoft Excel, las cuales se dividieron por meses (Anexos 10 y 11) y un resumen semestral que compara el comportamiento de los productos en todo el período, seguido del análisis de la ingeniería de Precios.

Los resultados obtenidos de este análisis permitieron confeccionar la matriz de productos (Anexos 10 y 11) y la de precios (Anexos 10 y 11) y los gráficos correspondientes donde se muestra el comportamiento de cada producto a lo largo del período.

2.3.1 Aplicación de la Ingeniería de Producto y Precio al Restaurante “Los Parques”

Una vez recolectada toda la información necesaria para Aplicar la Metodología de Ingeniería de Producto y Precio, se procedió al cálculo de los Indicadores Principales por cada mes de estudio como se muestra en el Anexo 10.

Seguidamente se realizó un resumen semestral del comportamiento del Índice de Popularidad y el Margen Bruto de Ganancia observando la variación de estos a lo largo del período, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.2 Análisis Semestral del Restaurante “Los Parques”

No.	Nombre de los Platos	Julio		Agosto		Septiembre	
		IP	MBG	IP	MBG	IP	MBG
1	Bistec de Res Grillé	6,4	207,7	10,0	323,8	7,6	246,4
2	Bistec Pollo Grillé	7,1	159,3	9,9	223,0	9,3	210,7
3	Camarones al Ron	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	38,3
4	Filete de Pescado	4,0	149,9	3,9	145,8	1,5	56,7
5	Filete de Pescado al ajilo	0,2	8,2	0,3	12,3	0,0	0,0
6	Filete Pescado 1720	0,2	9,2	0,1	4,6	0,1	4,6
7	Lonjas de Filete de res	1,1	46,6	2,1	88,5	1,1	46,6
8	Pierna de Cerdo en Salsa	1,2	33,2	1,6	45,3	1,4	39,3
9	Pollo 1720	1,8	54,6	1,4	41,7	1,7	51,4
10	Suprema de Pollo	1,4	37,8	1,4	37,8	2,6	69,8
Indicadores Totales		1,5	70,7	1,7	92,3	1,6	76,4

No.	Octubre		Noviembre		Diciembre		Semestre		
	IP	MBG	IP	MBG	IP	MBG	IP	MBG	
1	6,3	204,2	4,6	147,8	8,2	264,0	3,0	1393,9	
2	6,2	139,7	5,0	112,7	7,2	161,7	3,1	1007,0	
3	0,4	25,6	0,0	0,0	0,2	12,8	0,1	76,7	
4	0,7	24,3	2,9	109,4	1,6	60,8	1,0	546,8	
5	0,3	12,3	0,4	16,4	0,1	4,1	0,1	53,4	
6	0,3	13,9	0,0	0,0	0,1	4,6	0,1	37,0	
7	2,3	97,9	0,3	14,0	2,1	88,5	0,6	382,1	
8	2,8	78,5	1,6	45,3	2,9	81,5	0,8	323,1	
9	0,9	25,7	1,7	51,4	3,2	93,1	0,7	317,8	
10	2,0	52,4	0,5	14,6	0,5	14,6	0,6	227,0	
		1,3	67,4	1,4	51,2	1,1	78,6	0,5	436,5

Fuente: Elaboración propia

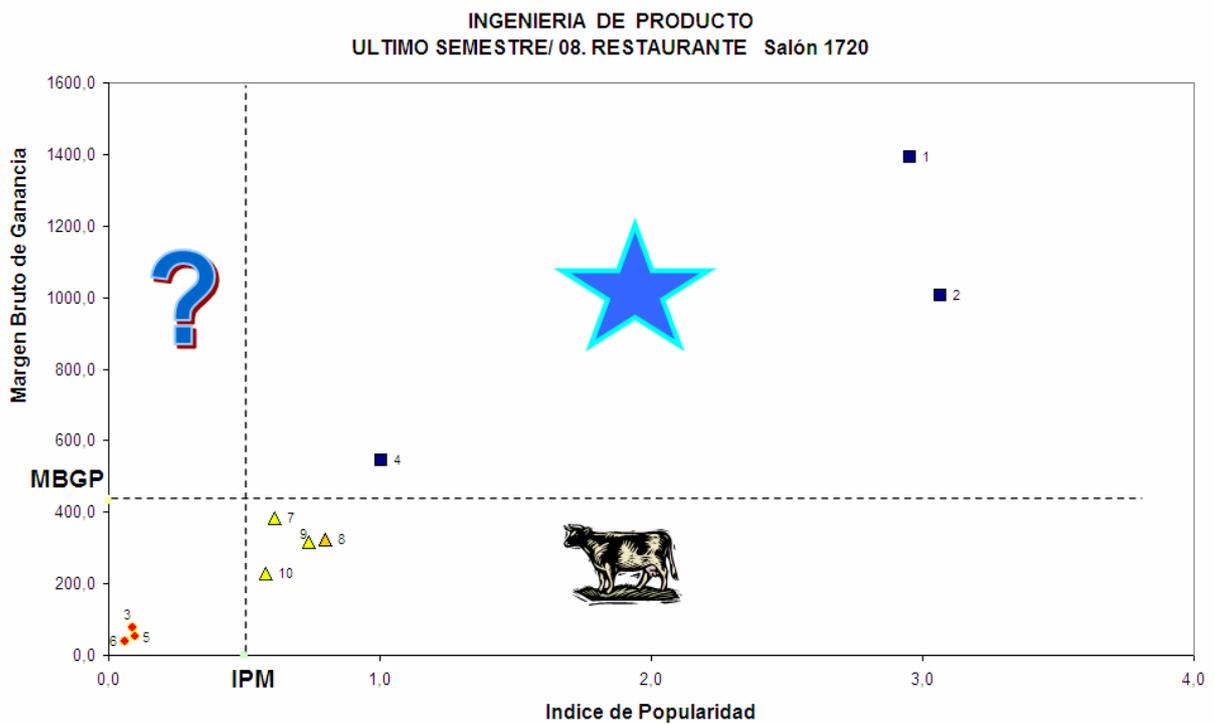
Luego se procedió a la clasificación de los productos en cuatro categorías, como se muestra seguidamente, atendiendo a las variaciones del Margen Bruto de Ganancia y el Índice de Popularidad:

Tabla 2.3 Clasificación de los platos

MBG	IP	Clasifica	Color
Alto	Alto	Estrella	Cyan
Alto	Bajo	?	Yellow
Bajo	Alto	Vaca	Green
Bajo	Bajo	Perro	Pink

Fuente: Elaboración propia

El análisis semestral arrojó el siguiente comportamiento:



Fuente: Elaboración Propia

Atendiendo a los resultados anteriores se procedió a elaborar las estrategias correspondientes según la clasificación obtenida:

Platos ubicados en la categoría de Estrellas.

- Bistec de Res Grillé
- Bistec de Pollo Grillé

- Filete de Pescado

Estrategias:

El mejor modo para proceder con este tipo de plato es el siguiente:

- Ser inflexible en las especificaciones del plato. Es tarea del Chef de Cocina velar porque en los dos turnos se elaboren estos platos con la estricta utilización de las Cartas Técnicas, para tratar de mantener normas de calidad invariables.
- Ubicar siempre estos platos en la parte más visible de la carta, ya que las estrellas representan aquellos platos que el Restaurante desea vender. Por lo tanto, la existencia de estos debe ser clara y visible para los clientes.
- Utilizar técnicas de venta sugestiva, que son aquellas llevadas a cabo por el Capitán de Salón a la hora de sugerir platos a los clientes con el objetivo de incrementar las ventas de los platos con altos márgenes de ganancia.
- Invertir en publicidad y promoción para tratar de mantener estos productos en esta categoría dando especial atención al plato Filete de pescado Grillé que tiene menor índice de popularidad dentro de los platos de la categoría de Estrellas.

Platos ubicados en la categoría de Vacas

- Lonjas de filete de Res
- Pierna de Cerdo en Salsa de Cebolla
- Pollo 1720
- Suprema de Pollo

Estrategias para este tipo de plato

Los clientes gustan de estos platos pero lamentablemente, los platos vacas no contribuyen equitativamente a la ganancia bruta general del Restaurante. Las principales estrategias que se pueden llevar a cabo para este tipo de platos son las siguientes:

- Chequear la inelasticidad de la demanda de cada plato debido a que la demanda por un plato no responde a un aumento o disminución en su precio de venta.

- Aumentar ligeramente el precio teniendo en cuenta que todos tienen precios inferiores al precio mínimo posible según el Índice sugerido en la Resolución Interna de la Empresa Palmares. En el caso del plato Pollo 1720 que es un plato popular debido a que es un plato típico y representativo del Restaurante esta estrategia se considera efectiva ya que es un plato especial y exclusivo del restaurante y que su producción involucra grandes porciones.

Tabla 2.4 Comparación de Precio Real y Precio Propuesto

Nombre Platos	Costo Unitario	Precio Venta	Precio c/ Índice
Lonjas de Filete de res	3,14	7,80	7,28
Pierna de Cerdo en Salsa	2,48	5,50	5,75
Pollo 1720	2,89	6,10	6,70
Suprema de Pollo	2,39	5,30	5,54

.Fuente: Elaboración Propia

- Operar con productos de menor costo, específicamente en el caso de la Suprema de Pollo a criterio de los clientes y expertos puede valorarse la sustitución de la materia prima pechuga de pollo por el cuarto de pollo deshuesado como variante.
- Reemplazar las guarniciones existentes cuyo costo oscila de 37 – 48 % del Total del Costo por otras de menor costo sin reducir la popularidad del plato, o sea teniendo en cuenta los criterios del cliente y criterios nutricionales de utilización de vegetales naturales.

Platos ubicados en la categoría de Perros

- Camarones al Ron
- Filete de Pescado al Ajillo
- Filete de Pescado 1720

Estrategias para este tipo de platos

- Sacar estos platos del menú, ya que no contribuyen equitativamente con su parte a la Ganancia Bruta General y además no son populares; presentan IP y MBG muy bajos prácticamente en el cero en el semestre y se comportaron de manera sostenida en esta categoría en todo el período en estudio (Anexo 10)
- Innovar el menú con nuevos platos que respondan al enfoque de cocina tradicional regional.

Ingeniería de Precios Restaurante Los Parques del Salón 1720.

Teniendo en cuenta que la Ingeniería de Precios permite el ajuste de los precios teniendo en cuenta los requerimientos de la demanda por lo que se procedió al análisis de los precios a partir de la revisión de las Cartas Técnicas (Anexo 8) de donde se obtuvieron los datos necesarios de los indicadores principales a evaluar en este caso.

La metodología de Ingeniería de Precios expuesta en el Marco teórico sugiere calcular el coeficiente relacionado con la oscilación que se le puede dar al precio.

El resultado del coeficiente (K) arrojó un valor de 0,86, lo que apunta a mantener los precios, debido a que se encuentra en el rango deseado, de 0,85 a 1,05.

Lo antes expuesto no limita el análisis de que hay casos puntuales de productos que requieren un aumento o disminución de precios, sugeridos por la Ingeniería de Producto; por lo que se considera un análisis complementario.

2.3.2 Aplicación de la Ingeniería de Producto y Precio al Restaurante Isla Cristal

Una vez recolectada toda la información necesaria para Aplicar la Metodología de Ingeniería de Producto y Precio, se procedió al cálculo de los Indicadores Principales por cada mes de estudio como se muestra en el Anexo 11.

Seguidamente se realizó un resumen semestral del comportamiento del Índice de Popularidad y el Margen Bruto de Ganancia observando la variación de estos a lo largo del período, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.5 Análisis Semestral del restaurante “Isla Cristal”

No.	Nombre de los Platos	Julio		Agosto		Septiembre	
		IP	MBG	IP	MBG	IP	MBG
1	Bistec de Res en cazuela	3,4	107,3	2,1	65,7	0,9	27,7
2	Bistec Cerdo Grillé	5,8	130,9	1,3	29,6	0,3	7,4
3	Rollo Cerdo Parmesano	0,3	9,2	0,9	24,4	0,4	12,2
4	Bistec Pollo Grillé	9,0	175,1	7,1	137,2	5,0	97,1
5	Bistec Pollo Romería	0,1	2,5	1,1	25,4	0,5	12,7
6	Bistec Pollo Cristal	1,4	34,8	2,0	48,2	1,2	29,5
7	Camarones Grillé	0,9	30,5	0,9	30,5	0,3	11,4
8	Camarones Mexicana	0,0	0,0	0,2	7,9	0,1	3,9
9	Filete Pescado Grillé	0,1	3,5	0,5	17,3	0,2	6,9
10	Filete Pescado c/ Mariscos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indicadores Totales		1,0	49,4	1,2	38,6	0,5	20,9

No.	Octubre		Noviembre		Diciembre		Semestre		
	IP	MBG	IP	MBG	IP	MBG	IP	MBG	
1	3,0	96,9	0,9	27,7	4,3	138,4	1,78	463,6	
2	0,4	9,9	1,6	37,1	0,3	7,4	1,20	222,3	
3	0,3	9,2	0,0	0,0	0,8	21,4	0,33	76,3	
4	4,8	92,8	4,0	78,1	6,0	116,1	4,39	696,3	
5	0,2	5,1	0,5	12,7	1,0	22,9	0,40	81,3	
6	1,3	32,2	2,4	59,0	1,5	37,5	1,20	241,2	
7	0,4	15,2	0,4	15,2	0,2	7,6	0,39	110,5	
8	0,1	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,05	15,8	
9	0,1	3,5	0,0	0,0	0,9	27,7	0,23	58,8	
10	0,0	0,0	0,1	4,0	0,0	0,0	0,01	4,0	
		0,5	26,9	0,9	23,4	1,1	37,9	0,40	197,0

Fuente: Elaboración propia.

Luego se procedió a la clasificación de los productos en cuatro categorías, atendiendo a las variaciones del Margen Bruto de Ganancia y el Índice de Popularidad:

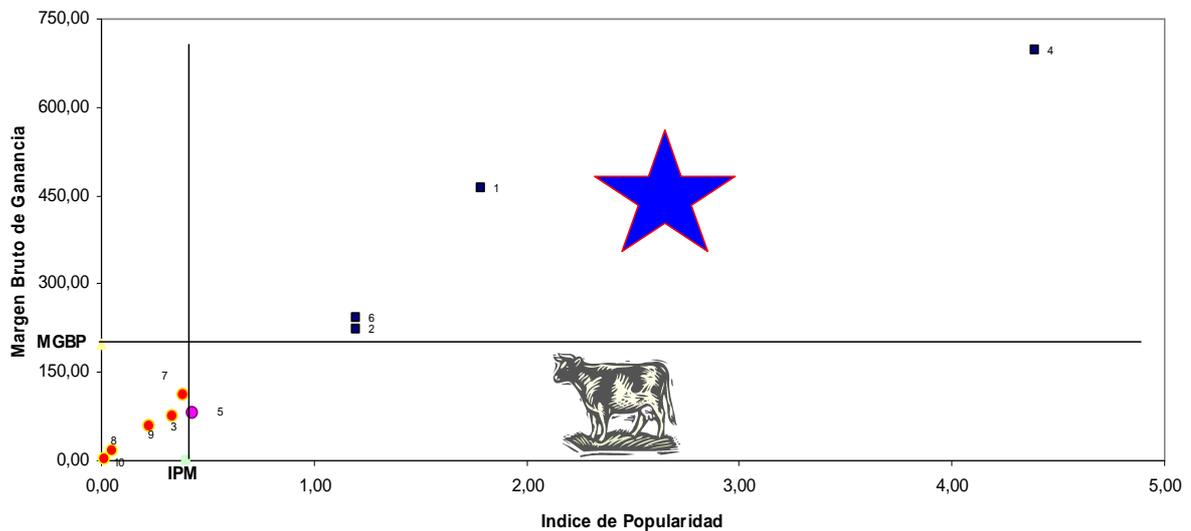
Tabla 2.6 Clasificación de los platos

MBG	IP	Clasifica	Color
Alto	Alto	Estrella	
Alto	Bajo	?	

Bajo	Alto	Vaca	
Bajo	Bajo	Perro	

El análisis semestral arrojó el siguiente comportamiento:

INGENIERIA DE PRODUCTO
ULTIMO SEM ESTRE/ 08.
RESTAURANTE ISLA CRISTAL



Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a los resultados anteriores se procedió a elaborar las estrategias correspondientes según la clasificación obtenida:

Platos ubicados en la categoría de Estrellas

- Bistec de Pollo Cristal
- Bistec de Pollo Grillé
- Bistec de Cerdo Grillé
- Bistec de Res en Cazuela

Estrategias para este tipo de plato

- Poner los platos (Bistec de Cerdo Grillé y Bistec de Res en cazuela) en un lugar privilegiado de la Carta, sugiriendo que sean puestos en el emplazamiento reservado para la Sugerencia del Chef, generalmente a la derecha de la carta.
- Velar por mantener las normas de calidad, respetar las raciones así como una presentación cuidada y atractiva de estos platos, quedando como

normativa necesaria que en los dos turnos de trabajo se elabore este tipo de platos con la estricta utilización de las Cartas Técnicas; ya que en algunos casos, como resultado de las entrevistas a clientes y expertos (Anexo 5) se maneja el criterio sostenido de poca coherencia en la elaboración y presentación del plato Bistec de Pollo Cristal y Bistec de Res en Cazuela.

- Respetar estrictamente la relación calidad – precio.
- Aumentar publicidad de los platos (Bistec de Pollo Cristal y Bistec de Cerdo Grillé) para evitar que salgan de esta categoría ya que de esta categoría son los de menor índice de popularidad.

Platos ubicados en la categoría de Perros

- Filete de Pescado Grillé
- Filete de Pescado con Mariscos
- Camarones a la Mexicana
- Camarones Grillé
- Rollo de Cerdo Parmesano
- Bistec de Pollo a la Romería

Estrategias para este tipo de platos

- Eliminar los productos (Camarones a la Mexicana, Filete de Pescado Grillé y Filete de Pescado Relleno con Mariscos) de la carta ya que los Indicadores IP y MBG son valores muy cercanos al cero, lo que contradice la política de comercialización del restaurante que identifica entre los platos que caracteriza el lugar en las guías turísticas y sueltos promocionales.

Estrategias específicas para los platos: Camarones Grillé, Bistec de Pollo a la Romería y Rollo de Cerdo Parmesano, debido a que sus Índices de Popularidad están cercanos a la categoría de Vacas.

- Reelaborar la Carta Técnica con vista a verificar la relación gramaje - coste de la materia prima real usada (Raciones más pequeñas) con el objetivo de disminuir costos o en su defecto gestionar materia prima más barata.

- Aumentar acciones de publicidad para tratar de aumentar la popularidad del plato bistec de Pollo a la Romería, debido a que se encuentra en el límite del Índice de Popularidad Medio.

Ingeniería de Precios Restaurante Isla Cristal

Se procedió al análisis de los precios a partir de la revisión de la Carta Menú (Anexo 6) y las Cartas Técnicas (Anexo 9) de donde se obtuvieron los datos necesarios de los indicadores principales a evaluar en este caso.

Se obtuvo el coeficiente Precio Medio Pedido/Precio Medio Ofertado= 0,82, por lo que las decisiones regidas por la Ingeniería de Precios sugiere bajar los mismos.

El resultado de los cálculos de los principales indicadores de precios se muestra en la siguiente tabla:

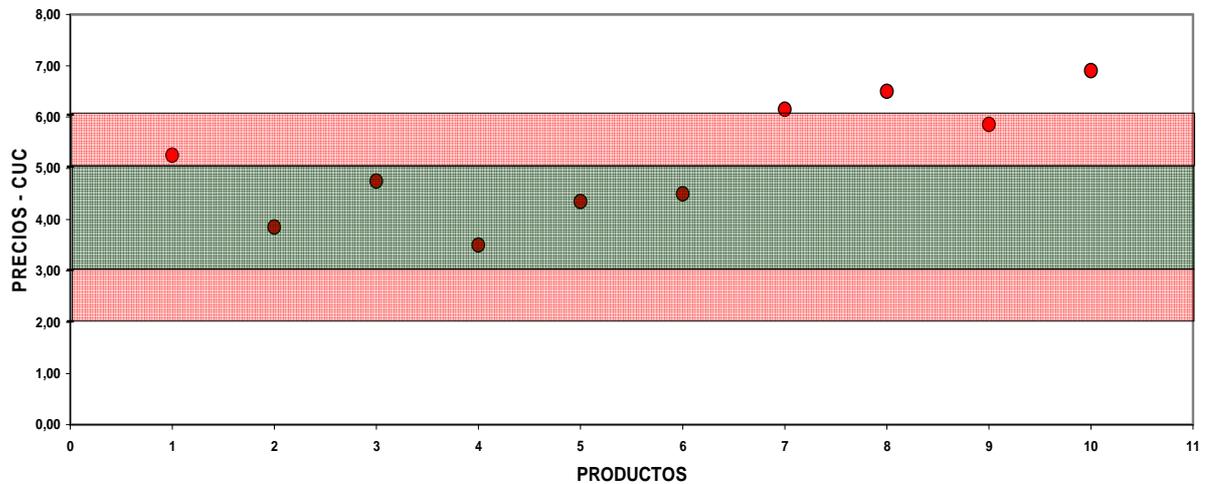
Tabla 2.7 Indicadores de Precios y Límites de Bandas

PRECIO	
Precio Medio Ofertado	5,16
Precio Medio Pedido	4,23
Coeficiente PMP/PMO	0,82
Nuevo Precio Medio Ofertado	4,03
Ancho de Banda	1,01
Límite Superior de Banda Media	5,03
Límite Inferior de Banda Media	3,02
Límite Superior de Banda Alta	6,04
Límite Inferior Banda Baja	2,01

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los Indicadores calculados anteriormente se elaboró el gráfico siguiente:

INGENIERIA DE PRECIO
ULTIMO SEMESTRE/ 08.
RESTAURANTE ISLA CRISTAL



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias de Precios para los diferentes tipos de platos

La Ingeniería de Precios sugiere:

Los **productos Estrellas** del restaurante Isla Cristal se encuentran en la Banda Media de precios lo que demuestra que están bien ubicados en esta categoría y se recomienda mantenerlos.

El Bistec de Res que es un plato estrella puede mantenerse al precio de venta actual manteniendo la relación calidad precio debido a su cercanía al Límite de Banda Medio Superior.

Para los **Productos Perros**: Se sugiere en un primer momento bajar completamente los precios debido a que la mayoría de estos productos se encuentran en la banda alta, con precios elevados que los clientes no están dispuestos a pagar, y el índice aplicado está por encima del índice mínimo establecido por Resolución Interna de Precios de la Empresa Palmares (Tabla 2.4), exceptuando el caso del Rollo de Cerdo Parmesano, que se encuentra en la banda media de los precios

Complementando el resultado de la Ingeniería de Producto se puede decidir que:

Los Platos (Camarones a la Mexicana, Camarones Grillé y Filete de Pescado Grillé y Filete de Pescado Rellenos con Mariscos) pueden pasar a la Banda Media en aras de buscar aumentar el Margen Bruto de Ganancia Total por plato.

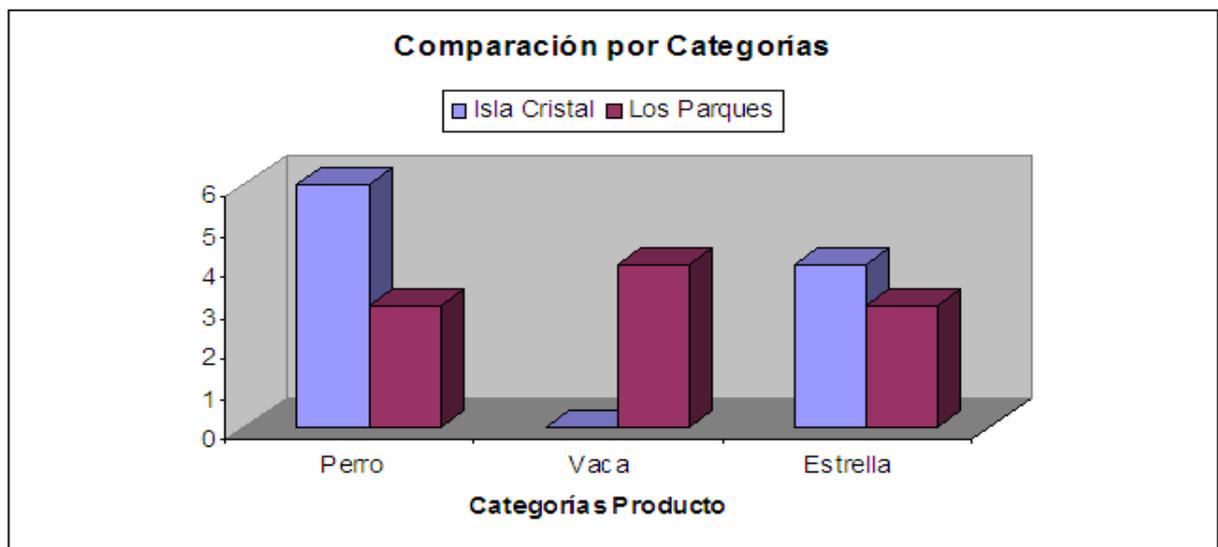
Tabla 2.8 Comparación Precio de Venta Real y Precio Mínimo Resolución

Nombre de los Platos	Precio de Venta	Precio Mínimo
Camarones a la Mexicana	6,50	5,94
Camarones Grillé	6,15	5,43
Filete de Pescado Grillé	5,85	5,54
Filete de Pescado Mariscos	6,90	6,66
Bistec de Pollo a la Romería	4,35	4,20
Rollo de Cerdo Parmesano	4,75	3,94

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Análisis Comparativo de los Restaurantes “ Los Parques e Isla Cristal”

A continuación se muestra el gráfico de comparación de los Restaurantes en cuanto a las diferentes categorías de los productos.



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia, en el caso del Restaurante Los Parques una correspondencia entre los diferentes tipos de productos, prestando principal atención a tratar de disminuir la cantidad de productos Vacas y convertirlos en productos Estrellas, no siendo así en el restaurante Isla Cristal donde más de la mitad de los platos en estudio se

encuentran en la categoría de precios y en general existe poca diversificación en cuanto a tipos de productos ya que solamente se evidencian dos categorías de platos.

Análisis de la variación de los productos por meses.

Restaurante Los Parques

Los platos Bistec de Res Grillé y Bistec de Pollo Grillé se mantuvieron a lo largo del período en la categoría de **Estrellas**, así como Los Camarones al Ron, Filete de Pescado al Ajillo y Filete de Pescado 1720 se mantuvieron todo el tiempo en la categoría de **Perros**. En los restantes casos hubo fluctuaciones de una categoría a otra; el Filete de Pescado fue considerado al terminar el análisis semestral, un producto Estrella, su Índice de Popularidad y Margen Bruto de Ganancia variaron constantemente y estuvo en la categoría de Perros y de Incógnitas. Los restantes platos se movieron también y aunque terminaron en la categoría de Vacas, pasaron por la de Perros e incluso fueron Estrellas en algún momento; lo que da la medida de que no se analizan los movimientos de los productos por meses y que por consiguiente no se trazan estrategias que contribuyan a estabilizar cada producto en la categoría que aporte mayores beneficios al Restaurante.

Restaurante Isla Cristal:

De los platos ubicados en la categoría de **Estrellas** solamente el Bistec de Res en Cazuela y el Bistec de Pollo Grillé se mantuvieron en esta categoría a lo largo del período, pues los restantes (Bistec de Cerdo Grillé y Bistec de Pollo Cristal) fluctuaron entre las categorías de Perros e Interrogantes. El resto de los platos analizados se mantuvieron en la categoría de Perros en todo el período, lo que da la medida que no se realizó ningún análisis estratégico para tratar de mejorar el menú y lograr así mayores ganancias en el Restaurante Isla Cristal.

CONCLUSIONES.

1. El ineficiente análisis de los indicadores económicos financieros en los Restaurantes “Los Parques e Isla Cristal” provoca que no exista una retroalimentación y por tanto un análisis de las estadísticas de la venta de los productos que apoye de manera objetiva la toma de decisiones, o sea, no se aplican herramientas que apoyen la gestión de restauración en materia de rentabilidad y popularidad de los platos ofertados de manera sistemática y coherente.
2. La no aplicación de Métodos de Optimización del Menú unido a la fijación de precios de manera centralizada y a la no correspondencia entre la Política de Aseguramiento de la Calidad y el propio proceso de restauración dificulta la toma de decisiones oportuna en el propio proceso de Planeación del Menú en los Restaurantes estudiados.
3. La evaluación de la planeación del menú, apoyado en la metodología de Ingeniería de Menú (Producto y Precio) en el Restaurante de Ciudad “ Los Parques” evidenció el equilibrio existente en el grupo de platos en estudio, aunque el 40 % de ellos clasifica en la Categoría Vaca y el 30 % en Categoría Perro, por lo que se declaran estrategias para el Perfeccionamiento de la Planeación del Menú.
4. En el restaurante Isla Cristal la evaluación de la Planeación del Menú demuestra que en el semestre estudiado el 50 % de los platos muestreados se encuentran en la categoría de precios de banda alta y en general existe una desproporción en cuanto a la categoría obtenida de los productos, llegando el 60 % de los mismos a ubicarse en categoría perros, por lo que se proponen estrategias que apuntan a la necesidad de tomar decisiones efectivas y eficaces en la Concepción y Planeación del Menú, de manera que contribuyan a la necesaria comercialización del restaurante.

RECOMENDACIONES

1. Socializar el presente resultado en la Empresa extrahotelera Palmares y específicamente en las entidades objeto de estudio de manera que se contribuya al necesario perfeccionamiento de la Planeación del Menú.
2. Proponer la utilización de la Hoja de Cálculo elaborada como herramienta de apoyo a la Gestión de Restauración en la Empresa Extrahotelera Palmares.
3. Montar en la plataforma Interactiva Moodle la presente base de datos como medio de enseñanza para posibles casos de estudio en la asignatura Gestión de la Restauración.

Bibliografía

1. Bayarre, Héctor y otros. Metodología de la Investigación. Documento en Formato Digital, 2004.
2. Cooper, Brian; Floody, Brian; MC Neill, Gina (2002) Como Iniciar y Administrar un Restaurante. Editorial Norma.
3. Espinosa Manfugás Julia Dr. C. Gestión de la Restauración. CETUR. Univ. Habana 2008.
4. Fisher, William (1989): Marketing Creativo. Para el servicio de comidas. Editorial Trillas.
5. Gallego Jesús F. Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes. Thomsom Editores Spain paraninfo S.A. Madrid. España. 2001.
6. Gallego Jesús Felipe. Manual Práctico del Restaurante. Thomsom Editores Spain Paraninfo S.A. Madrid. España.
7. García Schinkel Cecilia (2008) Conferencia sobre Planeación de Menús, Univ. Iberoamericana de México. Documento en Formato Digital.
8. Gómez Eyía René. Dossier de Alimentos y Bebidas. EAEHT Habana 2000. Documento impreso
9. Gómez Lencina Rodrigo (2004) La Historia del Menú. Consultado en <http://www.saberesysabores.com.ar/novedmenu.htm>
10. González N. y González E. Antecedentes etnohistóricos de la alimentación tradicional en Cuba. Revista Cubana Alimentos Nutricionales, 13(2)1999.
11. Greene, Melvin. Marketing en Hostelería y Restaurantes. Ed. Mc Graw Hill. Editorial Deusto. Bilbao 1993. Habana, 1999
12. Hernández Bravo Juan (2008) Prof. Univ. de Santiago de Chile. Documento en Formato Digital.
13. Hernández Paz, Eliober. Aplicación del Mix Ingenieril del Menú al Restaurante "El Ancla" de la Empresa Extrahotelera Palmares Holguín. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín, 2008.
14. Huéscar, A. (1993): "Nuevo marco conceptual del turismo". Estudios turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística, nº117 pp. 23 a 48. p.28
15. Iglesias Rodríguez, Javier. Guía para una Gestión basada en Procesos.

- Instituto Andaluz de Tecnología. España, 2002.
16. Julia M.; Porsche F.; Jiménez V. y Verge X. Gestión de Calidad aplicada a la hostelería y restauración. Prentice Hall. Madrid. España. 2002
 17. Kasavana, M. L. and Smith, D. I. (1982), Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis, Okemos MI: Hospitality Publications.
 18. Kotler P (1997) "Mercadotecnia para Hotelería y Turismo". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F. Pág. 83-116.
 19. Manual de Procedimientos e Instrucciones Generales. Restaurante Isla Cristal, Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, 2007.
 20. Martini, Analía (2007) Ingeniería de Menú: Método de Optimización para la Operación Gastronómica.-1a ed. - Buenos Aires: FEHGRA.
 21. Medin, R. y Medin, S. Alimentos. Introducción Técnica y Seguridad. Ediciones turísticas de Mario Banchik. Argentina. 2002
 22. Microsoft Student Encarta. Premium 2009, DVD.
 23. Miller, J. (1987) Menu Pricing and Strategy. Van Nostrand Reinhold, New York.
 24. Moraes, R; Bejarano, O; Cuellar, J y Almeida, C. HACCP: Herramienta Esencial para la Inocuidad de Alimentos: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Ltda. Organización Panamericana de la Salud. Buenos Aires, Argentina: OPS/INPPAZ , 2001
 25. Morrison, P. (1996), Menu Engineering in Upscale Restaurants, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.8, No.4, pp.17-24.
 26. Nanclares Fragoso José. Marketing y Planificación para Restaurantes. Thomson Editores, Spain, Paraninfo S.A. Madrid, España.
 27. NC 126:2001 Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.
 28. NC 38-03-03:87 SNSA Almacenamiento de alimentos. Requisitos sanitarios generales.
 29. Nueva Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes, Océano Grupo Editorial S.A., Barcelona, España. 1995
 30. Proenza Perera Juan Javier: Diseño de planeación estratégica del restaurante "El Ancla" de la compañía Sabor y Servicio. Tesis de diplomado EAEHT, Formatur, La Habana, 2007.

31. Programa Analítico. Gestión de la Restauración. Documento Plan de estudio, 2007.
 32. Rochat, Michel (2001). Marketing y Gestión de la Restauración. Ediciones Gestión. Barcelona, España.
 33. Serra Cantallops, Antoni. Marketing Turístico. Ediciones Pirámides, Madrid.
- Pág. 24