

**EL MENÚ DE UN RESTAURANTE. SU EVALUACIÓN E INCIDENCIA EN LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO**

Thaimy Basnueva Espinosa, MSc.

*Máster en Gestión Turística y Licenciada en Contabilidad y Finanzas.
Asesora en gestión contable de restaurantes del sector privado en Cuba.*

Julia María Espinosa Manfugás, PhD.

Doctora en Ciencias Alimentarias. Profesora Titular de la Facultad de Turismo de La Universidad de la Habana (Cuba). Especialista en Gestión de calidad. Consultora de Gestión de restaurantes. Presidenta del Comité Técnico de Evaluación Sensorial de Cuba.

julia_espinosa@ftur.uh.cu

Beatriz Romaní Bending, MSc.

Máster en Ciencia y Tecnología de los Alimentos. Profesora Auxiliar de la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana (Cuba). Especialista en Nutrición e Higiene de los alimentos e Higiene Alimentaria. Asesora de instalaciones turísticas en Sistema HACCP.

bea_romani@ftur.uh.cu

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 9 de diciembre de 2015.

Aceptado: 12 de febrero de 2016.

RESUMEN

Las instalaciones que brindan servicios de alimentos y bebidas se han convertido en los últimos años en un renglón importante en la economía cubana, de ahí que estas se planteen establecer estrategias que le permitan elevar la satisfacción de los clientes y ser cada día más competitivas. Situación que motivó la realización del presente trabajo que tiene como objetivo, evaluar la oferta gastronómica de un restaurante de la provincia de La Habana, Cuba y determinar su incidencia en la calidad percibida por el cliente externo.

La investigación se concibió en 4 etapas: fundamentación teórica; evaluación de la oferta, mediante observación de la carta de precio y empleo de las técnicas de ingeniería de menú, análisis costo-margen, matriz de Miller y análisis multicriterio; evaluación de la calidad del servicio, según una encuesta aplicada a los clientes que asisten al restaurante y valoración integral de toda la información, como base para adoptar estrategias de mejora. Los resultados evidencian que el menú no constituye un factor de éxito para el restaurante, resultando la oferta gastronómica la variable más devaluada por los clientes, motivado ello por cinco causas y seis sub-causas, debidamente identificadas y representadas a través de un Diagrama de Ishikawa.

Palabras clave: menú, restaurante, oferta gastronómica, clientes.

ABSTRACT

The food and beverage installation have become into the most important branch of the economy in the last years for that reason it's necessary to establish strategies that permit the increasing of client's satisfaction and to be more competitive. This situation encourages us to develop this current work which aims to evaluate the gastronomy offer in a restaurant, placed in Havana, province, Cuba and to determine the quality perceived by the external client. The research was conceived in 4 phases, theoretical foundation, offers through the evaluation of the prices of the menu and the use of the menu engineering technics, analysis of the cost-margin, Miller's Matrix and multicriteria analysis, evaluation of the quality service. An applied survey to the clients that attend to the restaurant and an integral assessment of all the information were taken as a base to adopt improvement strategies. The results show that the menu does not constitute an important element to reach the success in the restaurant; however the gastronomy offer is the most demeaned variable by the clients because of 5 causes and 6 sub causes which are well identified and represented through the Ishikawa diagram.

Keywords: menu, restaurant, gastronomy offer, clients.

INTRODUCCIÓN

La naturaleza intangible de los servicios en combinación con un mercado cada vez más exigente ha potenciado la necesidad de concentrar esfuerzos en el estudio de la calidad de los mismos, así como en su aseguramiento y medición.

No está exento de lo anterior el servicio de alimentos y bebidas, el cual engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos, y para el cual los clientes son cada vez más exigentes, los competidores más agresivos, los avances tecnológicos más rápidos e importantes y las innovaciones son ya un hecho cotidiano (Jacob y col., 2011 y Fernández-Sánchez y col., 2014)

Fields (2002) plantea que el acto de comer fuera de casa tiene una función social realmente importante ya que, además de permitir estrechar relaciones entre los que viajan en grupo, puede crear nuevas relaciones e interacciones con otras personas.

Lo anterior ha motivado un cambio en las necesidades y exigencias del consumidor, quien actualmente cuando acude a un restaurante desea no solo saciar su apetito, sino obtener gratas y memorables experiencias (Gimenes, Brea y Gándara, 2012 y Ottenbacher y Harrington, 2013).

Espinosa, (2010) plantea que la experiencia que un establecimiento gastronómico propone a sus clientes debe estar alineada con su identidad y básicamente contempla tres aspectos generales, estos son: instalación, oferta y servicio, entendiéndose por este último lo relacionado con el personal de contacto, pilares que deben formularse bajo un concepto rector que los integre y que exprese materialmente esa identidad.

El personal de servicio y las condiciones físicas, ambientales e higiénicas de las instalaciones inciden de manera significativa en la percepción que el cliente tenga sobre el restaurante, pudiendo decidir su regreso o no, sin embargo si se quiere sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual, debe dedicarse especial atención a la oferta gastronómica (Oliveira, 2007).

Espinosa (2010) corrobora lo anterior y expone que de todos los factores que inciden de manera directa en el correcto funcionamiento de un establecimiento de alimentos y bebidas, el menú es probablemente el más significativo; es el órgano de comunicación entre el restaurante y el cliente. Si un menú ha sido planeado correctamente contribuirá a que el trabajo fluya de manera adecuada, a que el cliente esté más satisfecho y a que las ganancias sean mayores.

López-Guzmán y Sánchez, (2012), refieren que los clientes de hoy día están informados sobre que deben comer, conocen acerca de la influencia de los alimentos y sus nutrientes en la salud humana, de ahí que reclamen ofertas saludables, creativas, donde prevalezca la armonía de sabores y colores y el contrastes de formas y textura, lo que obliga a los establecimientos gastronómicos a operar con flexibilidad y dinamismo, ofreciendo a sus clientes en cada momento elaboraciones culinarias diferenciadas acorde con las nuevas tendencias de la restauración.

Se precisa entonces, por ser un requerimiento en las condiciones actuales en que la actividad gastronómica se incrementa y la competencia es cada vez mayor, el análisis de la oferta a través de técnicas que permitan conocer el comportamiento de estas dentro de la carta menú en cuanto a sus volúmenes de ventas, aceptación por los clientes y contribución al margen de ganancia de la entidad.

En este contexto, se realiza el presente trabajo, el cual tiene como objetivo, valorar la oferta gastronómica de un restaurante de la provincia de La Habana, Cuba y su incidencia en la calidad percibida por el cliente externo, como base para adoptar estrategias de mejora.

REVISIÓN TEÓRICA

1. El Menú. Su incidencia en la restauración.

La palabra menú tiene su origen en el apócope afrancesado de la palabra latina Minuta, su empleo se ha generalizado en otros idiomas como el inglés y el español. En Francia era una pancarta pegada a un muro, en donde se exponían de forma escrita los platillos de determinada comida, para informar a los clientes, y también para uso del personal que podía saber de esta manera y en todo momento, cuál sería el orden en que se servirían los alimentos (Espejel, 2000).

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

Al ser considerado como la base del restaurante, todo debe girar alrededor de él, ya que este proporciona las características que el establecimiento ha de tener. El restaurante debe ser estructurado y planeado de acuerdo al menú, es decir, que la decoración, el mobiliario, el servicio, el ambiente y el tipo responda a la oferta que se brinde.

Méndez, (2006).planteó que diseñar un menú no es una tarea sencilla, ello requiere de la intervención de todas las personas que estén involucradas en los procesos que inciden en la actividad de restauración, los cuales deben tener experiencia y estudio para poder lograr una oferta adecuada, que satisfaga al cliente y que tribute a la rentabilidad del negocio González, Santana y Cordero, (s/a) exponen que existen diferentes tipos de menú, los cuales están en correspondencia directa con tres aspectos fundamentales: evento de alimentación, tipo y categoría de la instalación y clientela.

En la planificación del menú según Gómez, (2001) debe considerarse la categoría del establecimiento, la variedad de las materias primas, el método de elaboración, la ubicación: si es de costa o de interior; si se halla en una ciudad o junto a una vía de comunicación, las posibilidades de aprovisionamiento y el tipo de clientes.

Méndez, (2006) planteó que la planificación del menú permite identificar las necesidades de abastecimiento y los recursos humanos y tecnológicos necesarios para su elaboración, siendo necesario por tanto, la realización de un estudio de factibilidad.

La planificación de un menú eficiente, que satisfaga a los clientes y a la vez origine ganancias, al restaurante es primordial, cuanto se quiere vender y ser rentable.

2. La carta menú. Vendedor silente de una instalación de restauración.

Uno de los útiles más sencillos pero de gran importancia en la restauración lo constituye la carta, si la misma se estructura y diseña de manera adecuada, permite el acercamiento entre lo que el cliente desea consumir y lo que la instalación es capaz de vender. Es uno de los instrumentos de marketing más trascendentales dentro del negocio gastronómico. No sólo constituye una tarjeta de bienvenida y presentación para el cliente, sino que además es un instrumento de comunicación, informa de la comida, bebida y otros servicios ofrecidos por el restaurante, y ello lo hace presentando diversas opciones equilibradas y atractivas que motivan la decisión del comensal (Guerra, 2009).

Benguría, (2011).expuso que la estructura de la carta es fundamental, al igual que su diseño, el cual debe estar en correspondencia con su manual de identidad; dice mucho del restaurante y de cierto modo sintetiza la personalidad de este, viene siendo una radiografía, su representación física debe ser atractiva y guardar correspondencia con la categoría, se considera un vendedor silente, es ante todo un instrumento de venta.

En los últimos años las cartas deben ser concebidas a partir del nuevo concepto de restaurante y de las expectativas actuales de los clientes, quienes desean encontrar ofertas saludables y equilibradas acorde con las tendencias actuales del buen comer. En relación

a ello el grupo de consultores en nutrición de Barcelona refiere algunas de las claves a considerar cuando se planifican los menús y se elaboran las cartas (CESNUT, 2014). Dentro de estos se declaran: diseñar cartas especiales que contengan menús para celíacos, diabéticos, hipertensos, e incluso que incluyan en su oferta, alimentos funcionales ricos en fibra, donde se destaquen las propiedades de los platos y su composición nutricional.

3. El menú. Técnicas empleadas para su evaluación.

La ingeniería de menú es una de las técnicas más difundidas y utilizadas en el campo de la restauración dentro del proceso de toma de decisiones gerenciales. La misma fue concebida en 1982 por dos científicos norteamericanos, Michael Kasavana y Donald Smith y se compone de la ingeniería de producto y precio. Se ideó con la intención de conocer las preferencias de los clientes con relación a la oferta, así como identificar aquellos productos que deben recibir un precio o una posición diferente para lograr los promedios de facturación necesarios, disminuir los porcentajes totales de costo de alimentos, recibir una adecuada ganancia y brindar una adecuada satisfacción al cliente.

Gallego, (2002) planteó que partiendo de la estrecha relación que existe entre los términos explotación y rentabilidad, la aplicación de dicho método tiene como objetivos: minimizar costos, incrementar ganancias, mantener la comercialización del establecimiento y satisfacer las expectativas de los clientes. Para llevar a cabo la misma, ha de trabajarse por grupos de alimentos homogéneos con el propósito de apreciar la competencia de cada oferta dentro de su grupo y su nivel de rendimiento.

Para la ingeniería de producto es necesario conocer la cantidad de unidades vendidas, y el número de presentaciones de cada oferta del menú, así como su precio de venta y costo de elaboración, con el objetivo de calcular los indicadores: índice de popularidad y margen bruto de ganancia total y poder ubicar cada oferta en uno de los cuadrantes que componen la matriz de clasificación (Tabla 1).

Frecuentemente ocurre que cuando se aplica la ingeniería de producto se reacciona ante los resultados de forma intuitiva, no siendo esa la solución más adecuada, pues la tendencia es incrementar los precios de los platos más populares y retirar los que no ofrecen beneficios, conduciendo esto a variaciones en el menú sin una fundamentación apropiada, lo que exigirá realizar un nuevo estudio que puede conducir a los mismos resultados, de ahí la necesidad de complementar el análisis con la ingeniería de precios, herramienta que

permite determinar los niveles máximos y mínimos en que pueden ser variados los mismos para equilibrar la oferta, o mejorar las ganancias.

Tabla 1. Matriz de clasificación de la técnica de ingeniería de producto.

Margen bruto de ganancia	Índice de popularidad	Clasificación de las ofertas
Alto	Alto	Estrella
Bajo	Alto	Vaca
Alto	Bajo	Incógnita
Bajo	Bajo	Perro

Fuente: Elaboración propia.

Esta técnica se sustenta en conceptos sociológicos que sugieren que cualquier variación que se haga a los precios no deberá exceder del 10 % de su valor original, evitando que el cliente se sienta timado o perciba afectación en la calidad de lo que se le ofrece, pues no es común para él, que por períodos de tiempo se ajusten los precios de las ofertas.

Otras técnicas menos difundidas que la ingeniería de menú, pero que permiten evaluar de manera objetiva el comportamiento de las ofertas que componen la carta, es el Análisis Costo – Margen y la Matriz de Miller.

Guerra (2009), planteó que para realizar el análisis Costo - Margen es necesario disponer de la misma información que para la ingeniería de menú, con el propósito de determinar el costo ponderado de los alimentos (CPA) y el margen bruto de ganancia promedio (MBGP), y poder analizar el comportamiento de cada oferta, según su ubicación y clasificación dentro de la matriz (Tabla 2).

Los productos que tienen altos costos de alimentos y brindan un margen de ganancia alto son considerados “estándares”, constituyen ofertas populares a las que se les debe mantener precios bajos para estimular las ventas. Los productos “durmiente” se caracterizan por bajos costos y bajos márgenes de ganancia, lo que sugiere que puede aplicarse la ingeniería de precio para analizar la posibilidad de incrementarlos y convertirlos en productos “selectos”.

Tabla 2. Matriz Costo- Margen.

Margen bruto de ganancia	Costo ponderado	Clasificación de las ofertas
Alto	Bajo	Selecto
Alto	Alto	Estándar
Bajo	Bajo	Durmiente
Bajo	Alto	Problema

Fuente: Elaboración propia.

Las ofertas menos convenientes se clasifican como “problemas”, por su incidencia negativa en la rentabilidad del negocio; sus costos son elevados en relación al resto de los platos y no brindan ingresos substanciales, por lo que deben trazarse acciones para que tengan un mejor posicionamiento dentro del menú o valorar su eliminación.

La matriz de Miller permite analizar el menú mediante el conocimiento del costo y los volúmenes de ventas de cada una de las ofertas que lo componen, clasificando las mismas en cuatro categorías como se expone en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de Miller.

Costo de alimentos	Volumen de ventas	Clasificación de las ofertas
Bajo	Alto	Ganadores
Alto	Alto	Marginales alto
Bajo	Bajo	Marginales bajo
Alto	Bajo	Perdedores

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento para calcular el volumen de venta y definir si este es alto o bajo no está definido, por lo que se recomienda utilizar el valor del índice de popularidad calculado según se establece en la ingeniería de menú.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

La investigación se realizó en un restaurante especializado de comida china, sito en la provincia de La Habana, Cuba. Desde el punto de vista de la estrategia metodológica seguida, se puede clasificar como “investigación-acción” y de acuerdo a lo expuesto por Hernández, (2007) es de tipo descriptiva y de naturaleza “cuantitativa y cualitativa”.

De acuerdo al tipo de información utilizada se categoriza como “mixta”, por cuanto se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las primeras, representadas por las encuestas realizadas y la observación directa de aspectos relacionados con la materia a investigar y las segundas por la indagación bibliográfica y documental efectuada para sustentar el tema tratado y caracterizar el objeto de investigación respectivamente. La misma se diseñó en cuatro etapas.

Etapas 1. Fundamentación teórica de la investigación.

Se llevó a cabo para sustentar desde el punto de vista teórico-conceptual la temática en estudio, empleando los métodos teóricos siguientes:

- Análisis y síntesis. Se realizó una valoración de la literatura especializada, concretando en los aspectos fundamentales relacionados con la restauración y el menú como factor clave para las instalaciones que brindan servicio de alimentos y bebidas, así como el papel de la carta menú y las técnicas empleadas para su evaluación.
- Histórico – lógico. Permitió abordar la restauración y la incidencia del menú dentro de dicha actividad, teniendo en cuenta su desarrollo en el tiempo, incluyendo las tendencias actuales en la conformación de las ofertas gastronómicas.
- Inductivo – deductivo. A partir de la argumentación bibliográfica sobre la restauración en general y el menú en particular, se pudo llegar a consideraciones integrales para abordar de manera adecuada el trabajo de campo y cumplir el objetivo trazado.

Etapas 2. Evaluación del menú.

Se realizó inicialmente una observación a la carta menú para conocer su estructura y la representatividad de las ofertas, posteriormente para determinar si las mismas tributan de forma sustancial a la rentabilidad del negocio y a la demanda de los clientes que lo visitan, se evaluó el menú, empleando las técnicas que se describen a continuación:

- Ingeniería de menú (producto y precio)

La ingeniería de producto permitió conocer la popularidad de cada oferta y su incidencia en el margen de ganancia de la instalación. Se recopiló información de la cantidad de unidades vendidas de cada una de ellas, el número de presentaciones, el precio de venta y su costo, según datos de la ficha técnica.

Posteriormente y mediante el empleo del programa Microsoft Office Excel, 2007 se calcularon los indicadores:

- Índice de venta.

- Índice de presentación.
- Índice de popularidad
- Índice de popularidad medio.
- Margen bruto de ganancia total.
- Margen bruto de ganancia promedio.

A partir de los valores de margen bruto de ganancia e índice de popularidad se clasificaron las ofertas según la Matriz “Kasavana – Smith” en: estrellas, vacas, incógnitas y perros. Para facilitar el análisis se confeccionó el gráfico que se muestra en la figura 1.



Figura 1. Clasificación de las ofertas según su popularidad y margen de ganancia.

A continuación se realizó la ingeniería de precios. El sistema de cálculo que se siguió tomó como base la información recopilada para la ingeniería de producto, determinando el Precio Medio Ofertado (PMO) y el Precio Medio Pedido (PMP), con el propósito de establecer una relación entre ellos y determinar si es posible variar los mismos como estrategia a aplicar para incrementar los volúmenes de ventas y hacer el menú más rentable (Tabla 4). Se elaboró el gráfico que permite visualizar la ubicación de las ofertas según sus precios y los límites medios y extremos dentro de los cuales esos pueden variar.

Tabla 4. Acciones a tomar con los precios según la relación PMP/PMO.

Relación PMP/PMO	Acción a tomar	Nuevo precio medio ofertado
$0.85 \leq \text{PMP/PMO} \leq 1.05$	Mantener precios	No procede un nuevo precio
$\text{PMP/PMO} > 1.05$	Incrementar precios	$\text{NPMO} = \text{PMP}/0.85$
$\text{PMP/PMO} < 0.85$	Disminuir precios	$\text{NPMO} = \text{PMP}/1.05$

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis costo - margen

Para efectuar el análisis costo-margen se consideró la misma información con la que se realizó la ingeniería de menú. Se tomó el valor del margen bruto de ganancia promedio (MBGP) y se calculó el costo ponderado de los alimentos, mediante la fórmula siguiente: $\text{CPA} = \text{Costos totales}/\text{Ventas totales}$. Posteriormente se clasificaron las ofertas en: selectas, estándar, durmientes y problemas, según establece el método.

- Matriz de Miller

Se empleó esta herramienta como complemento de las anteriores, analizando el menú mediante el conocimiento del costo ponderado de los alimentos (CPA), calculado al efectuar el análisis costo-margen, y el índice de popularidad de cada plato según la ingeniería de producto. Una vez efectuado lo anterior y tomando en consideración lo reportado por Guerra (2009) se clasificaron las ofertas en: ganadores, marginal alto, marginal bajo y perdedores.

- Análisis multicriterio

El comportamiento general del menú se determinó mediante el análisis multicriterio, método desarrollado por Guerra (2009), y modificado por Espinosa (2015), tomando en consideración la clasificación obtenida en cada una de las técnicas empleadas. Se le asignó a cada oferta según su categoría una puntuación del 1 al 4, tal como se muestra en la tabla 5. Para definir las que más contribuyen al "mix de venta" del restaurante se estableció como criterio que debían obtener el máximo de calificación en al menos dos de las tres técnicas empleadas.

Tabla 5. Análisis multicriterio. Valores asignados según clasificación.

Nivel de clasificación	Clasificación según la técnica empleada			Puntuación
	Ingeniería de producto	Análisis costo-margen	Matriz de Miller	
Primer	Estrella	Selecto	Ganador	4
Segundo	Incógnita	Estándar	Marginal alto	3
Tercero	Vaca	Durmiente	Marginal bajo	2
Cuarto	Perro	Problema	Perdedor	1

Fuente: Elaboración propia.

Etaapa 3. Evaluación de la calidad del servicio según la percepción del cliente externo.

Para conocer la incidencia del menú en la satisfacción del cliente externo, se aplicó una encuesta a una muestra de los comensales que visitaron el restaurante durante el periodo de estudio, indagando sobre el personal de contacto, las condiciones estructurales, higiénicas y ambientales de la instalación, la oferta de alimentos y bebidas, la relación calidad- precio, y la satisfacción general. La cantidad de clientes encuestados fue de 96 y se determinó según la fórmula siguiente.

$$n = Z_{\alpha / 2}^2 \frac{P_s (1 - P_s)}{E^2}$$

Se definió como proporción esperada de clientes satisfechos (P_s) un valor de 0,80, tomando como referencia los resultados de las encuestas realizadas en el restaurante en el trimestre anterior a la investigación, un margen de error (E) de 0,08 y un nivel de confiabilidad del 95 %, para $\alpha = 0,05$.

Análisis global de la información.

El análisis integral de los resultados obtenidos de los diferentes métodos y técnicas empleadas, se efectuó mediante el Diagrama causa-efecto reportado por shikawa, (1987) y Walker, (2010), el cual permitió visualizar los factores que inciden de manera negativa en la situación actual del menú del restaurante.

Para su construcción, inicialmente se definió el efecto, el cual fue identificado con la palabra "menú", considerando que este término engloba tanto la oferta como la carta. A continuación se definieron las categorías que conforman las causas principales, referidas en el diagrama en el orden en que avanza el flujo de procesos del producto restauración.

Posteriormente se desglosaron las causas en sub causas atendiendo a las deficiencias detectadas durante el estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis del menú. Resultados de las técnicas de evaluación aplicadas.

Al observar la carta menú se apreció un desbalance entre los grupos de alimentos, motivado por la poca variedad de guarniciones, ensaladas y postres, situación que incide en las ventas del restaurante, por lo que se decidió evaluar solamente el menú para las familias de platos principales y entrantes, que tienen una mayor presencia y representan el 45,1 % y 26 % del volumen total de las ventas, respectivamente (Tabla 6).

Tabla 6. Distribución por familia de ofertas vendidas en el mes de estudio.

Familias	Unidades vendidas	% respecto al total
Entrantes	508	26,0
Platos principales	879	45,1
Guarniciones	203	10,4
Ensaladas	190	9,7
Postres	168	8,6

Fuente: Elaboración propia.

Ingeniería de menú (producto y precio).

Entrantes

Al realizar el análisis se observó que el número de unidades vendidas osciló entre 47 y 255, y que el cóctel de camarón solo se presentó en 27 de los 31 días del mes, debido a la falta de suministro, siendo el único que clasificó como estrella, con un alto volumen de venta y una contribución elevada para la instalación. El chorizo frito y el entremés de jamón fueron los productos con más dificultad, por cuanto tienen un bajo índice de popularidad y no reportan ganancias apreciables, lo cual puede estar motivado por ser alimentos de alto contenido de grasa, y no representar la comida china, que es el objeto del restaurante y por consiguiente lo que los clientes desean consumir, a diferencia de las maripositas chinas que tiene alta demanda por los comensales (Figura 2).

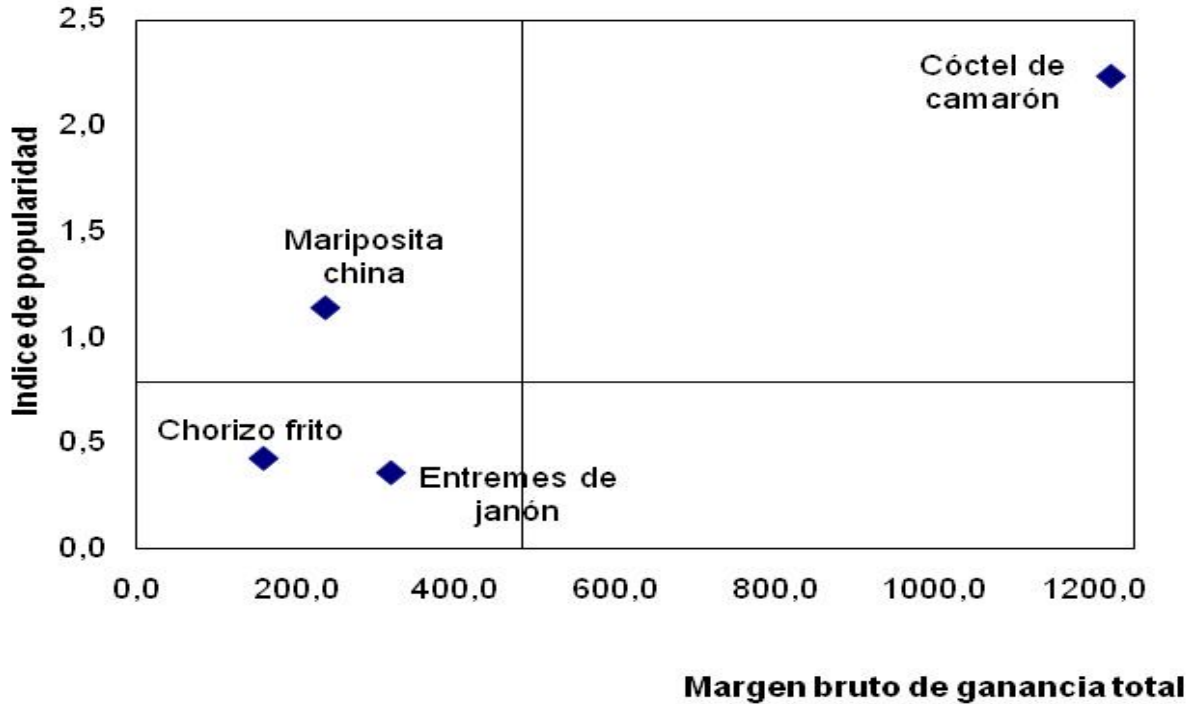


Figura 2. Resultado de la ingeniería de producto (Entrantes).

Como resultado de la ingeniería de precio se obtuvo que el precio medio pedido (PMP) es de \$8,97 y el precio medio ofertado (PMO) de \$7,87, para una relación entre ambos de 1,14, lo que indica que pueden incrementarse ligeramente los precios de los entrantes. Atendiendo a la clasificación de las ofertas, la acción anterior debería tomarse para las maripositas chinas, la cual clasifica como vaca y se encuentra por debajo de la banda de precios como se observa en la Figura 3.

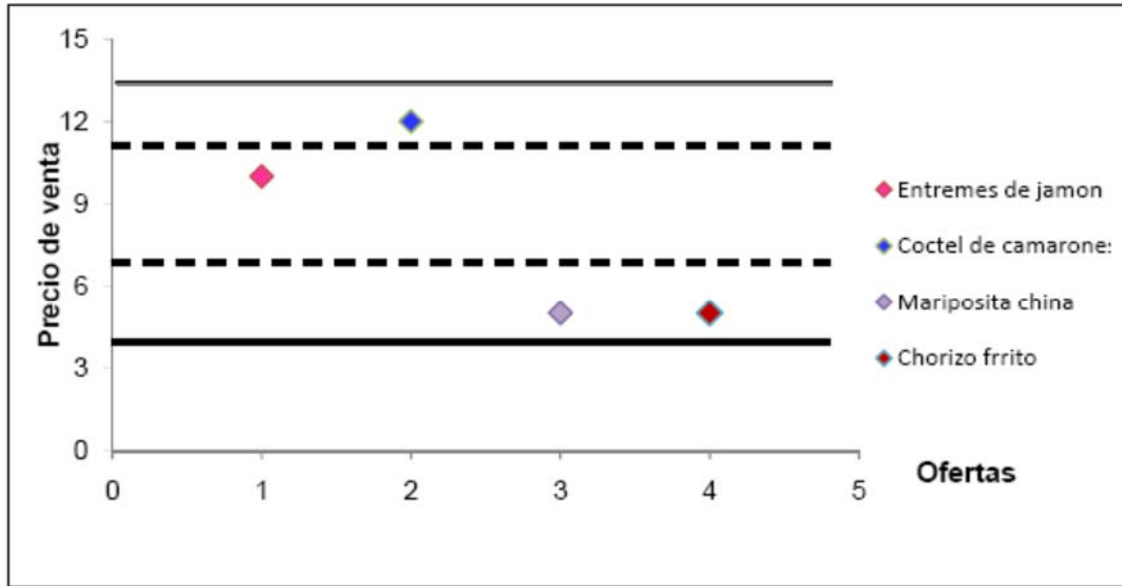


Figura 3. Ingeniería de precio (Entrantes).

Platos principales

El análisis de los platos principales arrojó que el número de unidades vendidas osciló entre 11 y 295, el índice de popularidad medio fue de 0.626, y el margen bruto de ganancia promedio de 627.66.

Al igual que en los entrantes el camarón fue el producto más demandado por los clientes, clasificando las preparaciones a base de este como estrella. También se encuentra en esta categoría el filete de pescado, y el pollo Tip Pan, platos que caracterizan la especialidad del restaurante. Un comportamiento no esperado es el de las ofertas que clasifican como perro, por cuanto de las cuatro, tres son elaboraciones culinarias a base de pollo, típicas de la cocina china, por lo que debe analizarse la causa de ese comportamiento antes de tomar una decisión en relación a si permanecen en el menú o deben ser sustituidas. Sólo el bistec de cerdo clasificó como vaca. (Figura 4).

La ingeniería de precio arrojó un valor de 1,01 para la relación precio medio pedido (21,06), y precio medio ofertado (20,83), por lo que no deben realizarse acciones encaminadas a variar los precios.

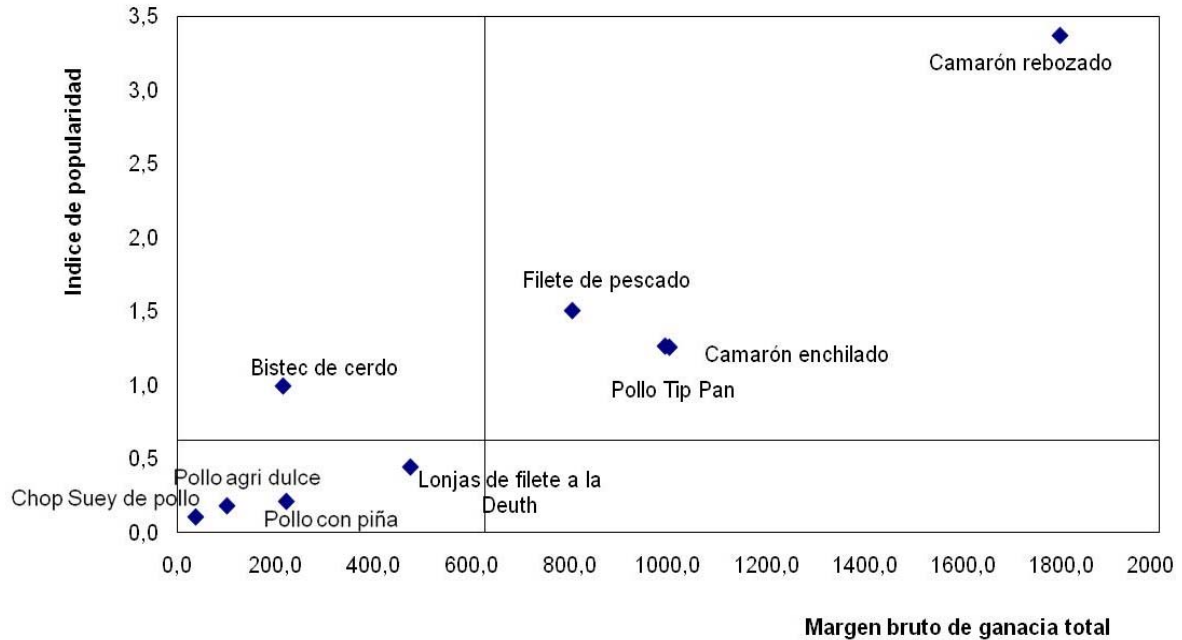


Figura 4. Resultado de la ingeniería de producto (platos principales).

Análisis costo margen

Para la aplicación de este instrumento, se calculó el costo potencial de los alimentos (CPA) y se tomó el valor del margen bruto de ganancia obtenido al aplicar la ingeniería de producto (MBG), obteniéndose para los entrantes y platos principales los resultados que se presentan en la tabla 7 y 8 respectivamente. Se observa un CPA de 0,51 centavo para los entrantes, valor similar al que opera el restaurante según su plan (0,52), y ligeramente mayor para los platos principales (0,67).

Tabla 7. Análisis costo margen. Entrantes.

Entrantes	Ventas totales	Costo total	Costo potencial de alimentos	Margen bruto de ganancia	Clasificación
Entremés de jamón	470	150,8	0,3210	319,13	Durmiente
Cóctel de camarón	3060	1838,5	0,6008	1221,45	Estándar
Mariposita china	750	513,0	0,6840	237,00	Problema
Chorizo frito	280	120,9	0,4320	159,04	Durmiente
Valor promedio			0,51	484,1	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Análisis costo margen. Platos principales.

Platos principales	Ventas totales	Costo total	Costo potencial de alimentos	Margen bruto de ganancia	Clasificación
Pollo Tip Pan	3175	2182,0	0,687	993,14	Estándar
Pollo agri dulce	324	221,6	0,684	102,42	Problema
Chop Suey de pollo	165	127,3	0,771	37,73	Problema
Pollo con piña	378	156,5	0,414	221,55	Durmiente
Bistec de cerdo	2190	1975,0	0,902	215,00	Problema
Camarón rebosado	5900	4103,0	0,696	1796,55	Estándar
Lonjas de filete	1350	874,4	0,648	475,65	Durmiente
Filete de pescado	2265	1460,0	0,645	804,83	Selecto
Camarón enchilado	2750	1748,0	0,636	1002,10	Selecto
Valor promedio			0,670	627,66	

Fuente: Elaboración propia.

Del total de entrantes y platos principales analizados (13) que componen la carta, tres clasificaron como “Estándar”, ofertas que si bien contribuyen a la rentabilidad del restaurante, presentan un costo elevado. Mayor cantidad (4) se encontró para los identificados como “problemas”, lo que indica que el 53,8 % de las ofertas poseen costos elevados. Este resultado se potencia si se tiene en cuenta que el 30,7 % se reportan como “durmiente”, existiendo un total de ocho platos (61,5 %) con margen bruto de ganancia por debajo del valor promedio.

Sólo dos platos principales presentan un comportamiento satisfactorio, (filete de pescado y camarón enchilado), los que clasificaron como “selectos”, aunque debe señalarse que si se considerara el costo al cual opera la instalación, estos hubieran sido “estándar”

Matriz de Miller

La Matriz de Miller se conformó con el costo potencial de alimentos (CPA), ya calculado previamente para el Análisis Costo – Margen y el índice de popularidad obtenido también anteriormente al realizar la ingeniería de producto, encontrándose los resultados que se presentan en las tablas 9 y 10 para los entrantes y platos principales respectivamente.

Se obtuvo que el 53,8 % de las ofertas se trabajan a un costo elevado (marginal alto y perdedor) y el 46,1 % no son populares (marginal bajo y perdedor), incidiendo de manera

negativa en el volumen de venta del restaurante, lo que corrobora los resultados obtenidos mediante la ingeniería de menú y el análisis costo-margen

Tabla 9. Matriz de Miller. Entrantes.

Entrantes	Índice de popularidad	Ventas totales	Costo total	Costo potencial de alimentos	Clasificación
Entremés de jamón	0,3581	470	150,8	0,3210	Marginal bajo
Cóctel de camarón	2,2310	3060	1838,5	0,6008	Marginal alto
Mariposita china	1,1430	750	513,0	0,6840	Marginal alto
Chorizo frito	0,4267	280	120,9	0,4320	Marginal bajo
Valor promedio	0,7901			0,5095	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Matriz de Miller. Platos principales.

Platos principales	Índice de popularidad	Ventas totales	Costo total	Costo potencial de alimentos	Clasificación
Pollo Tip Pan	1,2631	3175	2182,0	0,687	Marginal alto
Pollo agri dulce	0,1790	324	221,6	0,684	Perdedor
Chop Suey de pollo	0,1094	165	127,3	0,771	Perdedor
Pollo con piña	0,2089	378	156,5	0,414	Marginal bajo
Bistec de cerdo	0,9957	2190	1975,0	0,902	Marginal alto
Camarón rebosado	3,3685	5900	4103,0	0,696	Marginal alto
Lonjas de filete	0,4475	1350	874,4	0,648	Marginal bajo
Filete de pescado	1,5017	2265	1460,0	0,645	Ganador
Camarón enchilado	1,2561	2750	1748,0	0,636	Ganador
Valor promedio	0,626			0,676	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis multicriterio

La integración de los resultados de las tres técnicas empleadas se efectuó a través de un análisis multicriterio (Tabla 11).

Tabla 11. Resultado del análisis multicriterio.

Ofertas	Ingeniería de producto		Análisis costo-margen		Matriz de Miller		Total
	Clasificación	Puntos	Clasificación	Puntos	Clasificación	Puntos	
Entrantes							
Entremés de jamón	Perro	1	Durmiente	2	Marginal bajo	2	5
Cóctel de camarón	Estrella	4	Estándar	3	Marginal alto	3	10
Mariposita china	Vaca	2	Problema	1	Marginal alto	3	6
Chorizo frito	Perro	1	Durmiente	2	Marginal bajo	2	5
Platos principales							
Pollo Tip Pan	Estrella	4	Estándar	3	Marginal alto	3	10
Pollo agri dulce	Perro	1	Problema	1	Perdedor	1	3
Chop Suey de pollo	Perro	1	Problema	1	Perdedor	1	3
Pollo con piña	Perro	1	Durmiente	2	Marginal bajo	2	5
Bistec de cerdo	Vaca	2	Problema	1	Marginal alto	3	6
Camarón rebosado	Estrella	4	Estándar	3	Marginal alto	3	10
Lonjas de filete	Perro	1	Durmiente	2	Marginal bajo	2	5
Filete de pescado	Estrella	4	Selecto	4	Ganador	4	12
Camarón enchilado	Estrella	4	Selecto	4	Ganador	4	12

Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que el 23,1 % de las ofertas no son populares y no reportan ganancias considerables al restaurante, de ellos dos entrantes, los que representan el 50 % de estos (entremés de jamón y chorizo frito), y dos platos principales: el pollo con piña y las lonjas de filete. El pollo agri dulce y chop suey de pollo, además de ofrecer bajos márgenes de contribución y no ser de la preferencia de los clientes, operan a altos costos, lo que confirma la necesidad de hacer un análisis que incluya calidad de la elaboración, tamaño de la ración y presentación del plato.

Del total de ofertas estudiadas, sólo dos (filete de pescado y camarón enchilado) inciden de manera apropiada al "mix de venta" del restaurante, por cuanto son populares, reportan altos márgenes de ganancia y sus costos son bajos, lo que permite aseverar que es necesario rediseñar el menú y tomar acciones encaminadas a lograr una relación oferta-demanda apropiada.

Valoración de la calidad del servicio según los clientes externos. Resultados de la encuesta de satisfacción.

Al aplicar la encuesta se constató que la mayoría de los clientes que asisten al restaurante son de nacionalidad cubana (84,4 %), aunque también acuden extranjeros de diferentes países, con predominio de Venezuela y México. El 88.6 % no había visitado el restaurante con anterioridad y el 11.4% eran repitentes.

El criterio de los encuestados en relación a la variable, “personal de contacto” se presenta en la figura 5.

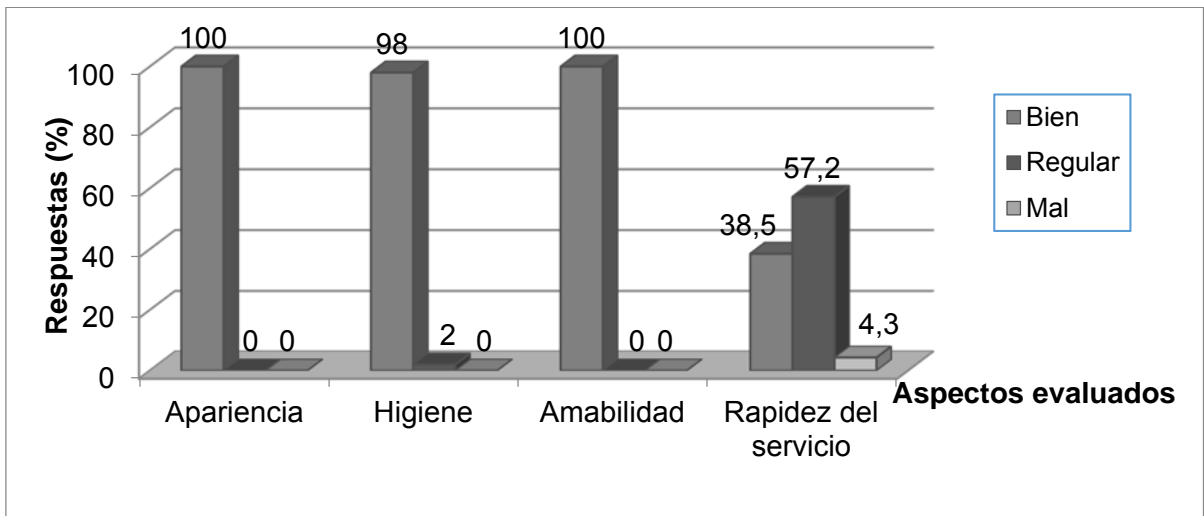


Figura 5. Respuestas de los clientes para la variable “personal de contacto”.

Se observan valores favorables para la apariencia, higiene y amabilidad de los empleados, con un 100%, 98% y un 100 % respectivamente, no así para la rapidez del servicio en que sólo un 38,5 % de los clientes se sintió totalmente satisfecho, resultado que según la observación realizada puede atribuirse al bajo poder de fuego de la cocina y no al desempeño del personal.

En cuanto a la variable “instalación”, la ambientación y el confort y la infraestructura del inmueble satisfacen al 92,7 % y 100 % de los encuestados, mientras que la higiene alcanzó un porcentaje más bajo, como se visualiza en la figura 6.

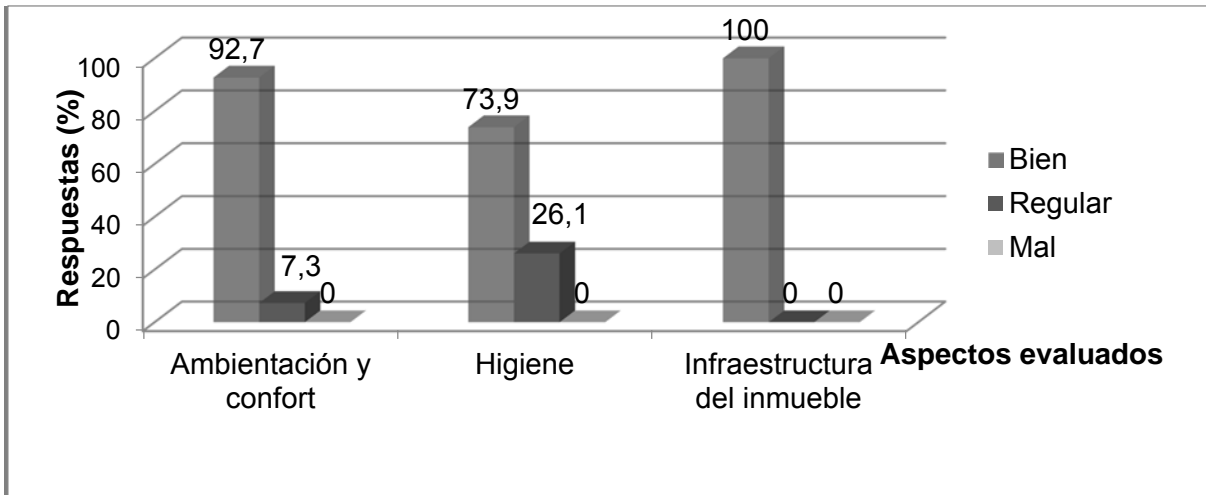


Figura 6. Respuestas de los clientes para la variable “instalación”.

La higiene básicamente se ve afectada por el sanitario, el cual presenta problemas hidráulicos que no permiten su descarga total. Situación a la cual la administración ha dado soluciones momentáneas en reiteradas ocasiones, pero no definitiva por falta de presupuesto.

Al analizar la “oferta gastronómica” (Figura 7), se aprecia que es la variable de mayor dificultad, y dentro de ella la variedad de comestibles fue el aspecto más devaluado, siendo evaluado de bien solamente para el 11,5 % de los clientes, resultado que guarda total correspondencia con la observación realizada a la carta menú, donde se evidenció una oferta limitada, no ajustada al objeto social del restaurante y corrobora la información derivada de las técnicas aplicadas al evaluar el menú.

Ante la pregunta de la encuesta que permitía conocer la calidad percibida por los clientes sobre el servicio en general del restaurante, sólo el 71,9 % manifestó estar totalmente satisfecho, confirmando lo planteado por Espinosa, (2010) en relación a lo importante que resulta para el cliente la oferta, la cual puede determinar incluso su fidelidad, con independencia de las condiciones estructurales del establecimiento y la profesionalidad de los empleados al brindar el servicio.

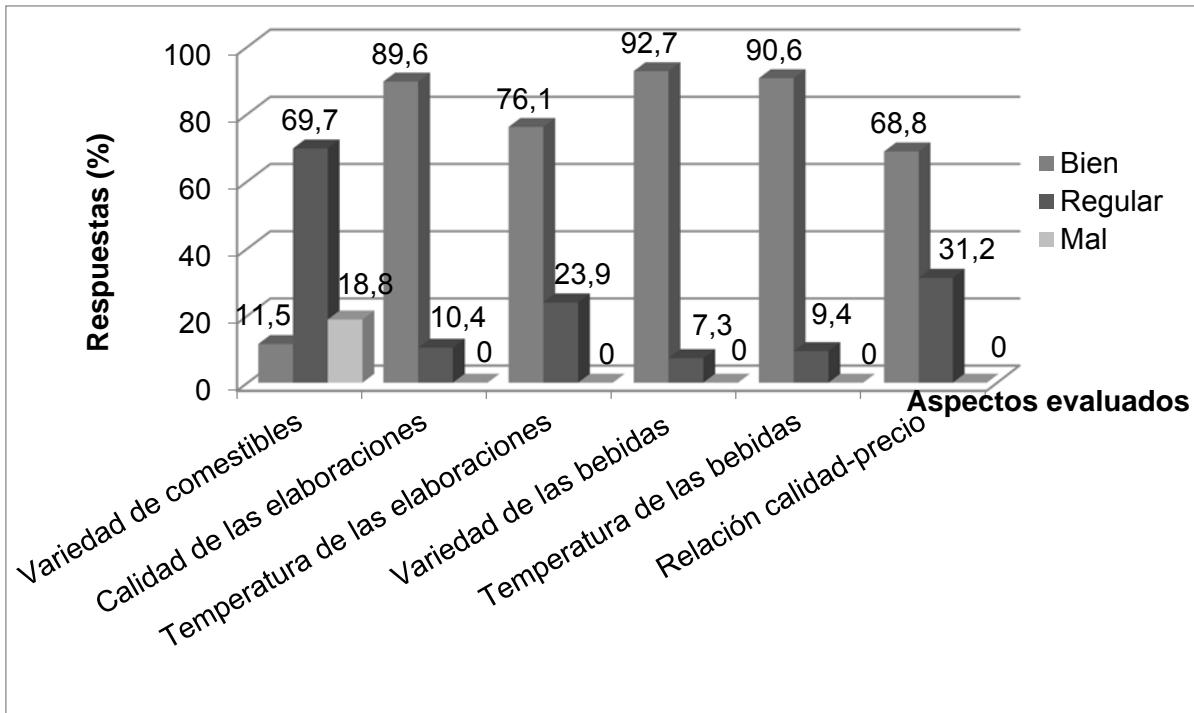


Figura 7. Respuestas de los clientes para la variable “oferta gastronómica”.

Análisis global de los resultados.

Al realizar el análisis general de los resultados obtenidos se identificaron las causas y sub-causas que influyen de manera negativa en la oferta del restaurante (Figura 8).

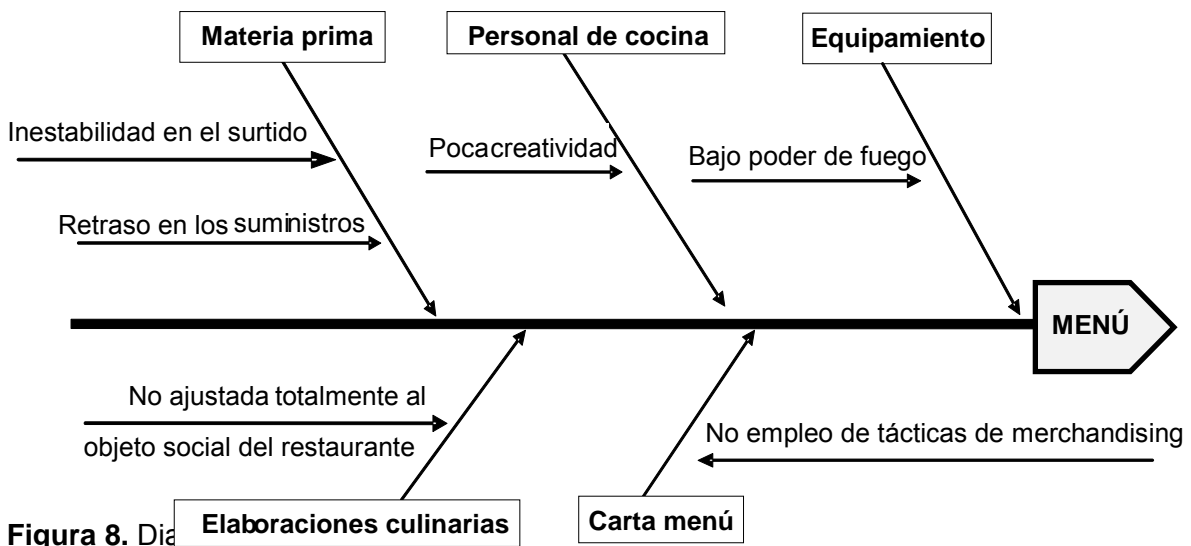


Figura 8. Diagrama de flujo de causas y sub-causas.

Se aprecia dificultad con la adquisición de materias primas, básicamente debido a la carencia de estas por inestabilidad y retraso en la entrega, situación que se agudiza por la

falta de creatividad de los cocineros y el bajo poder de fuego. Se destaca la problemática existente con la concepción del menú el cual no guarda total correspondencia con la especialidad del restaurante, y el hecho de que la carta no tiene en cuenta en su diseño y estructura el uso de tácticas de merchandising, aspecto este último con incidencia marcada en la situación que presenta la relación oferta-demanda en la instalación.

CONCLUSIONES

El menú del restaurante no se ajusta en su totalidad a la especialidad de la casa, su oferta es limitada y sólo el 15,3 % estas contribuyen de manera favorable al “mix de venta” de la instalación (son populares, reportan altos ingresos y sus costos son bajos).

Los clientes que visitan el restaurante en su mayoría se sienten satisfechos con la apariencia, higiene y amabilidad del personal de contacto y con las condiciones físicas, ambientales e higiénicas de la instalación, sin embargo muestran descontento con la oferta gastronómica, incidiendo de manera negativa en la percepción de la calidad con el servicio recibido.

Se identificaron cinco causas y seis sub-causas que originan las afectaciones detectadas en el menú del restaurante, las que de ser erradicadas mejorarán la satisfacción de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benguria, I. (2011). Análisis del menú del restaurante “La Mina”. Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.

CESNUT NUTRICIÓN BARCELONA. Consultoría Nutricional. Especializada en Colectividades y Empresas. Disponible en: www.cesnutnutricio.com. Consultado el 4 de octubre, 2014.

Espejel, R M. (2000) Alimentos y bebidas como negocio. Sección “Alimentos y bebidas”. Disponible en: <http://www.hospitalitas.com/resultsearchartnew.asp>. Consultado el 4 de octubre, 2014.

Espinosa, J. (2010). Gestión de la Restauración. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.

Espinosa, J. (2015). Análisis sensorial. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.

Fernández-Sánchez, L.; Sancho D.; Espinosa, J. M. y Barrera, J. La gastronomía típica de la Amazonía una alternativa turística en el Ecuador. Caso de estudio Puyo-Pastaza. Revista científica ECOCIENCIA 6,121-136

Fields, K. (2002) Demand for the gastronomy tourism product. Motivational factors. In: Tourism and Gastronomy. Hjalager, A. M; Richards, G. (editors). Routledge, London, 36-50

Gallego, J. F. (2002). Gestión de Alimentos y Bebidas para hoteles, bares y restaurantes. International Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. DF. Madrid. España.

Gimenes, M. H., Brea, J. A. y F., Gándara, J. M. (2012). Comidas Inolvidables: la construcción de una metodología para analizar las experiencias de comer fuera de casa. Estudios y Perspectivas en Turismo 21(5), 802-824.

Gómez R. (2001). Dossier de Alimentos y Bebidas. Editorial Balcón. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana. Cuba.

González Y.; Santana J. L.; Cordero y Achín, A. (s/a). Hablemos de Menú. Material de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana. Cuba.

Guerra Y. (2009). Un paseo por las herramientas de gestión de Restaurantes. Editorial Plattis Yelow. Madrid. España.

Hernández, R. (2007). Metodología de la Investigación. Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba. <http://es.wikipedia.org/wiki/restaurantes>. Consultado 12 de noviembre, 2014.

Ishikawa, K. (1987). ¿Qué es el control total de la calidad? Modalidad japonesa. Editorial Revolucionaria. La Habana. Cuba.

Jacob, M.; Tintore, J. y Torres, X. (2011). Innovación en servicios. Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Madrid. España.

López-Guzmán, T. y Sánchez, S. M. (2012). La gastronomía como motivación para viajar Un estudio sobre el turismo culinario en Córdoba. PASOS Revista de Turismo y patrimonio cultural 10 (5), 575.

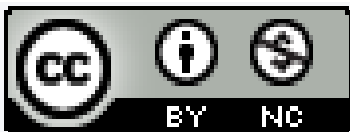
Méndez, J.L. (2006). El menú y su incidencia en la restauración. Material de consulta. Maestría en Gestión Turística. CETUR, Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.

Oliveira, S. (2007). La importancia de la gastronomía en el turismo. Un ejemplo de mealhada – portugal” Estudios y Perspectivas en Turismo 16, 261-282.

Ottenbacher, M. y Harrington, R. 2013. A case studies of culinary tourism Campaign in Germany. Implication for strategic marketing and successful implementations. Journal Hospitality and Tourism Research. 37 (3), 1-28

Walker, S. (2010). Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa. Disponible en <http://www.Monografía.com>. Consultado el 10 de junio, 2015

Licencia Creative Commons



Revista Científica ECOCIENCIA está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).