

## **Gestión hotelera**

### **Contribución a la gestión de la carta menú en hoteles *all inclusive***

*Contribution to menu management in all inclusive hotels*

Yadrián Arnaldo García-Pulido y Rebeca Milenys Jaquinet-Espinosa

Departamento de Turismo, Universidad de Matanzas, sede Camilo Cienfuegos,  
Ministerio de Educación Superior  
Autopista a Varadero km 3½, CP 44740, Matanzas, Cuba  
Correo electrónico: yadrian.garcia@umcc.cu

#### **Resumen**

La investigación se realizó con el objetivo de analizar el comportamiento de los platos en la carta menú de un restaurante hotelero, para contribuir con la mejora de su oferta gastronómica. Se utilizó la ingeniería de menú, con una modificación de la matriz MUTI, y el programa Microsoft Excel para la automatización de la herramienta propuesta; así como la consulta de documentos de la instalación y de control de comandos de octubre y noviembre de 2014, las que se definieron como fuentes de información primaria. Se propuso una herramienta automatizada para la realización de la ingeniería de menú, basada en el costo y la popularidad de los platos. Estos se clasificaron según su ubicación en nueve cuadrantes, los que se construyeron en función de los límites definidos para el costo y la popularidad. Se describió el comportamiento de cada producto y se formuló un conjunto de acciones de mejora a la gestión actual de la oferta gastronómica.

**Palabras clave:** ingeniería de menú, gestión de alimentos y bebidas, oferta gastronómica

#### **Abstract**

The investigation developed for the sake of analyzing the dishes presentation in a hotel restaurant menu in order to contribute to the improvement of its gastronomic offer. The main techniques and tools used as support for obtaining the results were the menu engineering, by means of a womb MUTI modification and Microsoft Excel for the automation of the proposed tool. All these tools were backed up by the analysis of documents and the control of commands of the months of October and November 2014 in the restaurant, which were defined as sources of primary information. As a result of the investigation, an automated tool for the realization of the menu engineering was proposed, based on the cost and popularity of the dishes. The proposed tool accomplishes the classification of the dishes from its position in nine quadrants, determined by the limits defined for the cost and the popularity. The behavior of every product was described, and improving actions to the actual restaurant management were formulated.

**Keywords:** menu engineering, food and drinks management, gastronomic offer

#### **Introducción**

El turismo constituye una de las actividades generadoras de ingresos más importantes de Cuba, lo que se constató en 2014, ya que las entidades turísticas aportaron 1 888 444,7 pesos cubanos convertibles (CUC), según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información –ONEI– (2014). Sin embargo, la situación de las

empresas turísticas se torna cada vez más difícil y compleja, como consecuencia de los retos y nuevas tendencias que estas deben afrontar, debido a la relación que establecen con los mercados globales y a la marcada competencia de la llamada industria sin humo. Esta obliga a que cada empresa trate de brindar un producto y/o servicio con características singulares, que supere a los que ofrecen sus competidores, con el objetivo de obtener la preferencia de los clientes (Godsmark, 2007).

En este sentido, la alimentación constituye un producto de consumo obligatorio, ya que sin cocina no hay turismo. Un turista puede admitir cualquier deficiencia, excepto no comer o comer mal. Además, teniendo en cuenta que los mayores ingresos de la actividad turística –según la ONEI– se asocian a los servicios gastronómicos, es evidente la necesidad de conocer los aspectos relacionados con esta (Cabrera, 2013).

El destino Cuba enfrenta una gran competencia, debido al aumento de la distinción del Caribe como uno de los sitios para vacacionar, así como al surgimiento de nuevas opciones (Ayala, 2014). Asimismo, si se tiene en cuenta que cualquier negocio de restauración –por lógica– debe ser rentable, es posible comprender que su éxito será significativo para un hotel, independientemente de las otras ofertas de alimentos y bebidas, ya que un restaurante con un servicio de excelencia y una cocina de calidad proporcionan un resultado importante para el hotel (Ávila, 2011).

La restauración es una actividad compleja, llena de matices y dificultades, que hay que superar continuamente. Cada oferta de restauración debe recibir un tratamiento singular, por sencilla que parezca. También es necesario aplicar aquellas técnicas y herramientas que permitan que cada negocio del área de comidas y bebidas se convierta en una ventaja competitiva respecto al resto de los negocios (Gallego, 2005).

Como cualquier empresa productora de bienes y servicios, el restaurante deberá evaluar, con cierta frecuencia y de forma cuantitativa y cualitativa, el comportamiento de la oferta, para identificar las propuestas que no reportan beneficios a la organización, con el objetivo de ajustarlas de acuerdo con las sugerencias o preferencias que soliciten los clientes (Espinosa *et al.*, 2010).

Por otra parte, la constante creación de establecimientos que brindan servicios, con diferentes estilos y características, impone que los restaurantes mejoren su oferta diariamente, sobre la base del mercado y las tendencias actuales de la demanda (Steel, 2013). De ahí que el éxito de un restaurante dependa, en gran medida, de la consideración acertada de incluir un determinado plato en la carta menú, lo que incide en la satisfacción del cliente y en las ganancias de la entidad (Martini, 2013).

En este sentido, la ingeniería de menú constituye una herramienta que se enfoca en la gestión de la oferta del restaurante, en correspondencia con el comportamiento del consumidor, y que implica la realización de acciones relacionadas con la forma de presentación de los platos en la carta, la composición de las materias primas para su elaboración y el precio de venta. Su utilidad es extensible, además, al resto de las ofertas del establecimiento, tales como: el bar o establecimientos menos complejos, como cafeterías, bares y puntos de venta (Vega, 2007).

Actualmente, la definición de reingeniería más aceptada se refiere al replanteamiento fundamental y al rediseño radical de los procesos del negocio, para lograr mejoras dramáticas dentro de las medidas críticas y

contemporáneas de desempeño, tales como: costo, servicio, calidad y rapidez (Tellechea, 2012). Esto se corresponde, plenamente, con la gestión de la oferta gastronómica en función de la demanda, lo que coincide, en el caso turístico, con las fluctuaciones del mercado y las características de los consumidores.

Igualmente, en la bibliografía existen numerosos métodos para la realización de la ingeniería de menú en establecimientos gastronómicos, los que surgieron a partir de la propuesta de Kasavana y Smith en la década del 70, con una modificación a la matriz de la BCG (Boston Consulting Group), que se generó para el análisis de unidades estratégicas de negocio (Espinosa, 2010). La mayoría de estos métodos se diferencian en la formulación de los límites para la construcción de los cuadrantes de la matriz (Nessel, 2005; Ávila, 2011; Borrego, 2013; Martini, 2013). Sin embargo, estas aplicaciones se circunscriben solamente a restaurantes al *cash*, en detrimento de la oferta gastronómica que se realiza en hoteles *all inclusive*, donde solo se cuenta con la propuesta de la matriz MUTI, que sustituye la rentabilidad por el costo unitario de los platos (Vega, 2007). Por tal motivo, en la investigación se empleó una matriz de nueve cuadrantes, la que se aproxima a la ingeniería de menú propuesta por Borrego (2013), basada en las variables popularidad y costo unitario, en concordancia con la matriz MUTI. De esta forma, la clasificación de los platos se realiza en función de su ubicación en la matriz, a partir de la representación gráfica de ambas variables. El análisis de los platos a partir de nueve cuadrantes supone una clasificación más detallada de su comportamiento real, y minimiza el efecto de incertidumbre que se genera cuando un plato se ubica cerca del valor de un eje de corte o del punto donde se cruzan las líneas imaginarias trazadas por los ejes.

La aplicación de la ingeniería de menú en ofertas gastronómicas –para contribuir con la mejora de estas– ha sido ampliamente analizada en disímiles investigaciones (Caballero, 2012; Tellechea, 2012; Cabrera, 2013; Steel, 2013; Basterrechea, 2014; De Oro, 2014; Tapia, 2015), debido a la posibilidad de aplicar acciones de mejora que se pueden comprobar a corto plazo, así como a la simplicidad del método, la facilidad práctica de su aplicación y la oportunidad de implementarse como herramienta de monitoreo sistemático de la oferta menú.

## **Métodos**

El procedimiento que se propuso se enfocó en el estudio del menú como la herramienta de venta más importante de la operación gastronómica. Para ello, se desarrolló la ingeniería de menú, la que evalúa, en términos de marketing, las preferencias de los clientes y el margen de ganancia que los platos generan, una vez vendidos. La aplicación del procedimiento permitió establecer varios parámetros sobre el desempeño de cada plato respecto al resto de los platos del menú, a partir de un análisis objetivo y mediante la identificación de las variables que intervienen en un planeamiento efectivo. Además, contribuyó con el desarrollo de criterios para la propuesta de modificaciones necesarias, con el fin de aprovechar los recursos disponibles y maximizar la rentabilidad. El método está indefectiblemente ligado a la metodología, en cuanto a la formulación de las recetas, los platos y el diseño de la carta.

### Descripción de la herramienta aplicada

Para diseñar la herramienta (figura 1), se combinó la metodología propuesta por Borrego (2013) y la metodología desarrollada en la Universidad de Matanzas (matriz MUTI), a partir del ajuste del margen de contribución como costo, y con la aplicación del análisis mediante nueve cuadrantes (Vega, 2007). La unión de ambas técnicas (matriz Bmuti) mostró, de manera más explícita, cuáles son los platos de la carta en los que se debe trabajar, aunque el restaurante brinde un servicio *all inclusive*.

Esta técnica se basa en otorgarle igual importancia al costo unitario y a la popularidad, a partir del empleo de valores unitarios en ambos casos, con lo que se elimina la influencia que ejercen las ventas en los dos ejes. Por otro lado, se amplían las categorías para la catalogación de los platos y se invierte la disposición de los ejes, lo cual solo influye en la localización de los cuadrantes.

Asimismo, en los ejes se definió un rango medio para ambas variables: costo y popularidad

- Costo. Se define como los costos unitarios de cada plato, que se generan a partir de la sumatoria de los ingredientes que lo conforman, y se calcula de acuerdo con la ficha de costo para una ración.
- Popularidad. El índice de popularidad es un término utilizado mundialmente, el que se determina teniendo en cuenta elementos básicos como el índice de ventas y el índice de presentación. En la investigación se asumió como ventas las solicitudes del plato realizadas por los clientes, y se utilizó como fuente primaria las comandas generadas durante los meses analizados.

COSTO	ALTO	COMPLEMENTO	COSTOSO	IMAGEN
	MEDIO	IMPOPULAR	COSTEABLE	POPULAR
	BAJO	FUTURO	RENTABLE	GARANTÍA
		BAJA	MEDIA	ALTA
		POPULARIDAD		

Figura 1. Matriz propuesta (Bmuti).

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la clasificación de los platos (tabla 1) se estableció de acuerdo con Borrego (2013).

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

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

Fuente: elaboración propia.

## Características de los platos

### Artículos valiosos

**Garantía:** costos bajos y popularidad alta. Estos garantizan el prestigio del establecimiento y producen excelentes dividendos, debido a sus bajos costos, por lo que es preciso ser estricto en la calidad de su elaboración. Se colocan en los lugares más vistosos de la carta y se sugiere su consumo, si es posible.

**Rentable:** costos bajos y popularidad media. Estos se pueden ofrecer como alternativa a los platos Garantía. Si es posible, se debe mejorar su situación en la carta, a partir de las técnicas de *merchandising*, para incentivar su consumo. Igualmente, es preciso mantener una calidad extrema en su elaboración y presentación.

**Popular:** costos relativos y popularidad alta. Es preciso trabajar en los componentes del plato con el objetivo de sustituir algunos ingredientes por otros más baratos, si es posible, sin afectar su calidad. Además, se debe reemplazar las guarniciones del plato por otras menos costosas; así como revisar la norma que se debe servir, para reducirla en 10-20 gramos, lo que disminuiría ligeramente los costos, en función del volumen de pedidos.

### Artículos mejorables

**Futuro:** costos bajos y popularidad baja. Generalmente, estos se asocian a productos nuevos en el menú. Se sugiere mejorar su posición en la carta, a partir de las técnicas de *merchandising*, y sugerirlos cuando sea posible; así como realizar pequeñas promociones del nuevo plato, con el empleo de imágenes en el local, o mediante la comunicación de la nueva oferta en *brochures* o centros de mesa.

**Costeable:** costos y popularidad relativos. En el caso de estos productos, es preciso revisar los ingredientes y sustituir –si es posible– los más costosos, sin afectar la calidad del plato. En cuanto a su popularidad, es necesario trabajar sobre la base de las técnicas de *merchandising*.

**Imagen:** costos y popularidad altos. Independientemente de sus costos elevados, es conveniente mantener estos productos en la carta, ya que identifican el restaurante. Se recomienda mantener su calidad y –si es posible– sustituir los ingredientes de mayor costo, sin afectar la elaboración y calidad final.

### Artículos inconvenientes

**Impopular:** costo relativo y popularidad baja. Se recomienda analizar los costos en función de los ingredientes que componen el plato; así como mejorar su popularidad, a partir de las técnicas de *merchandising*. Se debe establecer una vigilancia constante durante la evolución del plato, y, si el costo no mejora, se debe eliminar.

**Costoso:** costos altos y popularidad relativa. Es posible mejorar la popularidad del producto, con el empleo de las técnicas de *merchandising*, al igual que sus costos, mediante la sustitución –si es posible– de los ingredientes más costosos; sin embargo, se recomienda reemplazar el plato.

**Complemento:** costos altos y popularidad baja. Aunque se puedan mejorar ambas variables, los costos asociados a su mantenimiento en el menú sugieren que es preferible eliminarlo.

**Resultados**

Durante la investigación, se analizaron los meses de octubre (temporada baja) y noviembre (temporada alta) de 2014. Para la obtención de los datos primarios de entrada, se utilizaron las fichas técnicas de cada plato de la carta menú, un total de 12 platos por días (menú cena). Además, se analizaron las comandas, y se determinó el total de pedidos de cada plato. En las figuras 2, 3 y 4 se muestra la información primaria, con la automatización de la herramienta en Microsoft Excel.

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

Figura 2. Procesamiento de los platos con la matriz propuesta (Bmuti) automatizada.

Fuente: elaboración propia.

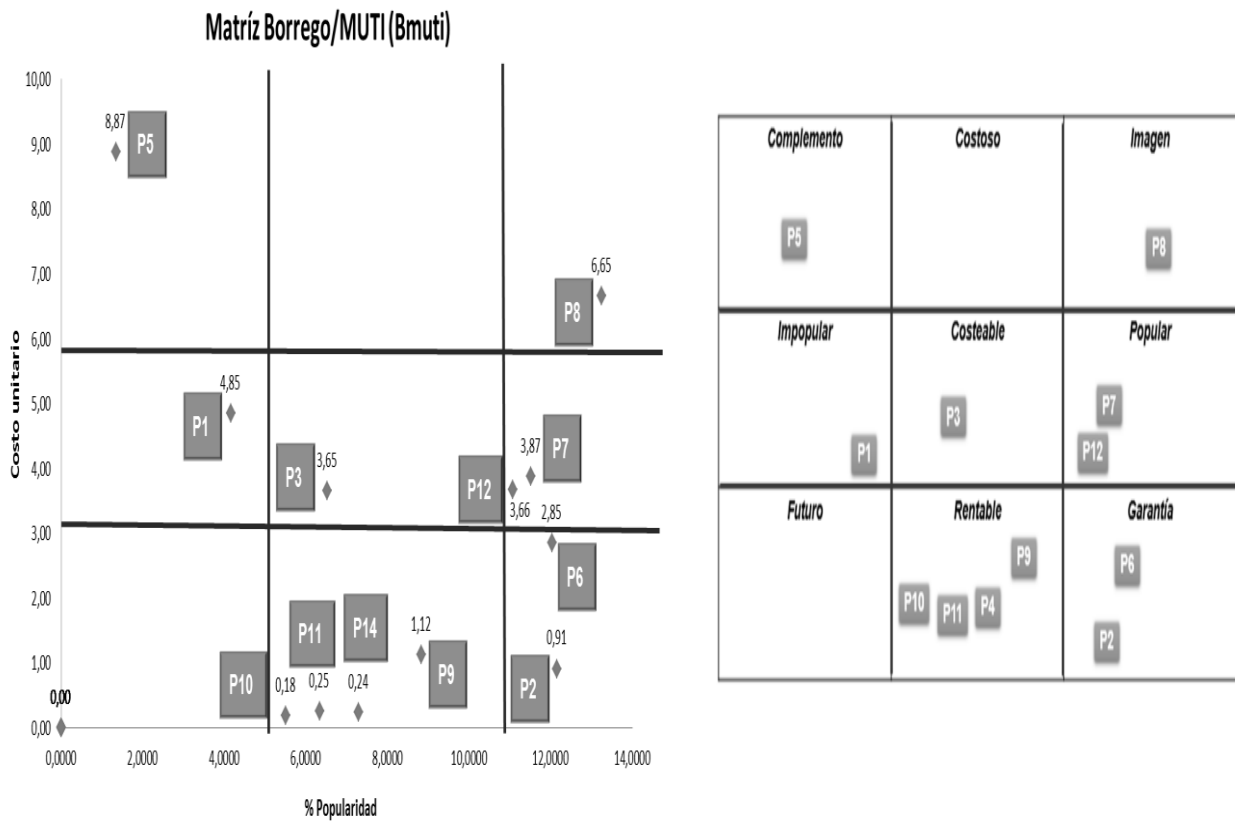


Figura 3. Resultado gráfico del análisis (octubre, 2014).

Fuente: elaboración propia

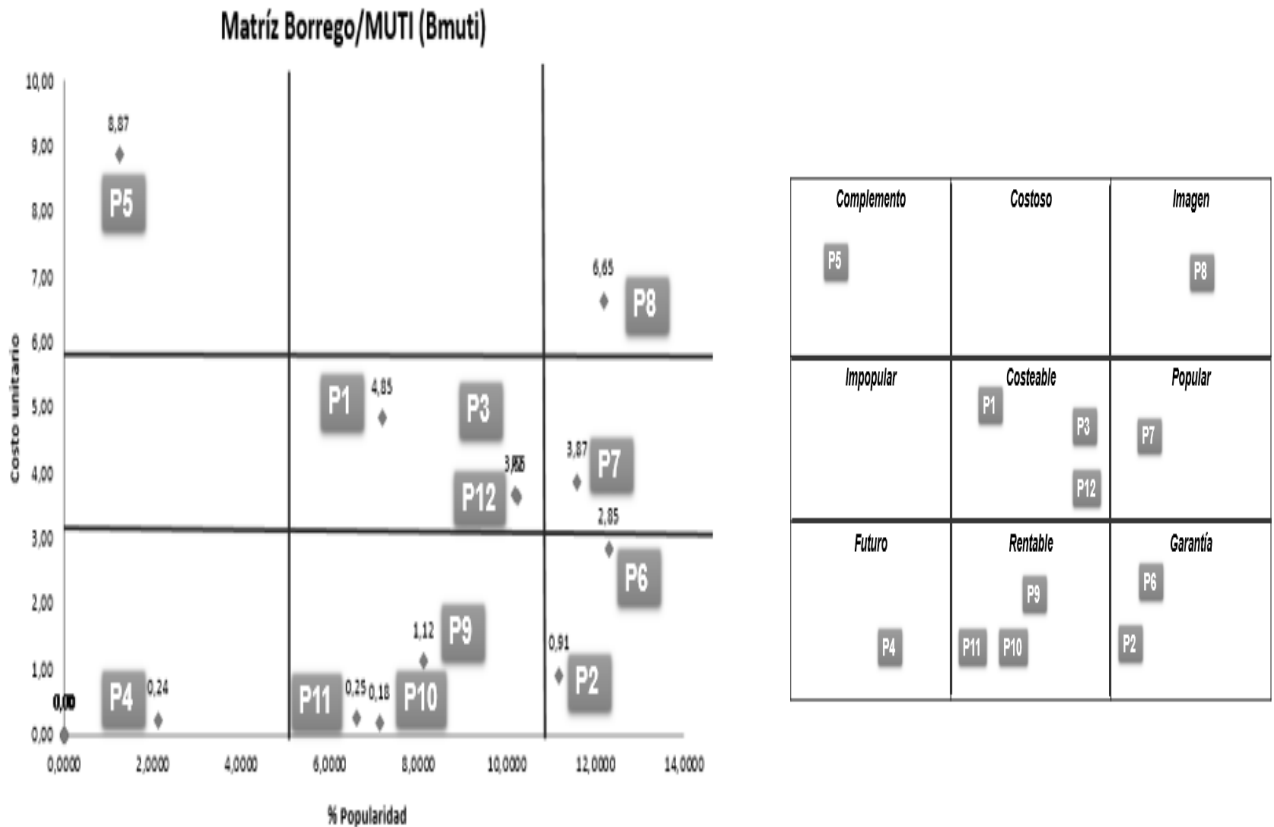


Figura 4. Resultado gráfico del análisis (noviembre, 2014).

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

De los 12 platos analizados, 9 no variaron su ubicación, y de ellos 8 fueron considerados artículos valiosos y 1 se consideró artículo inconveniente. En el caso de este último, se recomienda su sustitución o eliminación de la carta.

Por otra parte, 3 platos variaron su ubicación. La ensalada de salmón (P1) pasó de Impopular a Costeable; las torrijas en almíbar (P12), de Popular a Costeable, y la ensalada del día (P4), de Rentable a Futuro. En este sentido, se recomienda dedicarle una atención especial a estos productos que variaron su comportamiento, teniendo en cuenta que no recibieron la misma aceptación en todos los mercados, ya que se comprobó que los postres en almíbar (las torrijas, por ejemplo) son más aceptados por los latinos que por los europeos; por lo que se pudieran elaborar un punto de dulzor más bajo o sustituir en la temporada alta.

No obstante, la variación en el comportamiento de los platos durante ambas temporadas no fue significativa ni sustancial en P1, P4 y P12, con lo cual se demostró que las acciones sugeridas son válidas, con independencia del tipo de mercado en este caso.

Igualmente, se recomienda la búsqueda de productos para sustituir los ingredientes más costosos, sin afectar la calidad del plato. Además, es necesario variar el aspecto físico de la carta, a partir de las técnicas de *merchandising*, y teniendo en cuenta que la carta consta de dos columnas (la de la derecha siempre obtendrá más fuerza a la vista del cliente que la de la izquierda) y que los platos que se ubiquen al inicio y al final de esta serán los más solicitados. También se debe considerar la utilización de los colores y las imágenes, así como el señalamiento o cierre de un plato en específico.

En general, prevalecieron los artículos valiosos, de los 12 platos analizados, 6 pertenecen a este grupo.

Como producto Garantía se encontraron los camarones a la parrilla con salsa de ajo y patatas torneadas (P6), con un costo de 7,68 % y un índice de popularidad de 12,29 %, el cual forma parte de los platos principales de la carta menú; así como el cocktail de camarones (P2), con un costo de 2,45 % y un índice de popularidad de 11,17 %, que pertenece a los entrantes. Estos productos satisfacen a los clientes y no poseen un costo elevado que afecte la economía del hotel. También le confieren prestigio al establecimiento y producen excelentes dividendos, por lo que es preciso velar por la calidad de su elaboración, y colocarlos en los lugares más vistosos de la carta y sugerir su consumo –si es posible.

Asimismo, como producto Rentable se obtuvieron los postres siguientes: la tarta de queso (P9), con un costo de 3,02 % y un índice de popularidad de 8,11 %; los cascos de toronja (P10), con un costo de 0,49 % y un índice de rentabilidad de 7,11 %; así como el arroz con leche (P11), con un costo de 0,67 % y un índice de rentabilidad de 6,58 %. La situación de estos platos en la carta se debe mejorar, si es posible, a partir de las técnicas de *merchandising*, para incentivar su consumo. Igualmente, es preciso mantener la calidad extrema de su elaboración y presentación.

Finalmente, como producto Popular se identificó el pargo desespinado frito con arroz chorreado al marisco (P7), con un 10,43 % de costo y 11,58 % de popularidad. Este pertenece a los platos principales y, además, constituye uno de los productos en los que es preciso trabajar en los componentes, para tratar de sustituir



algunos ingredientes por otros más baratos –si es posible–, sin afectar la calidad del plato. En este sentido, se podría remplazar las guarniciones del plato por otras menos costosas, y resultaría oportuno revisar la norma que se debe servir, para reducirla en 10-20 gramos, lo que disminuiría ligeramente los costos, en función del volumen de ventas.

### **Artículos mejorables**

Los productos Futuro, como la ensalada del día (P4), con 0,65 % de costo y 2,11 % de índice de popularidad, se asocian a productos nuevos en el menú, por lo que se deben sugerir tanto como sea posible. También se debe realizar pequeñas promociones, con el empleo de imágenes. Este producto se comporta como Rentable durante la temporada baja; por lo que se debe priorizar las acciones relacionadas con los artículos rentables.

Por otra parte, se debe revisar los ingredientes de los platos Costeable siguientes: ensalada de salmón con salsa de falso ajo (P1), con 13,7 % de costo y 7,17 % de índice de rentabilidad (entrantes); la tagliatina de atún rojo al estilo asiático con dos salsas de papaya y aguacate (P3), con 9,84 % de costo y 10,23 % de popularidad (entrantes), y las torrijas en almíbar (P12), con 9,87 % de costo y 10,17 % de popularidad (postres). Esta revisión permitiría sustituir –si es posible– los ingredientes más costosos, sin afectar la calidad del plato. En cuanto a la popularidad, se debe trabajar de acuerdo con las técnicas de *merchandising*. En este sentido, teniendo en cuenta que la ensalada de salmón (P1) tuvo un comportamiento desfavorable en el mes de octubre, es preciso proponer la sustitución del plato, temporalmente.

Por último, como producto Imagen se analizó el chuletón de res a la parrilla con salsa barbacoa y patatas fritas (P8), con un costo de 17,92 % y un índice de rentabilidad de 12,17 %, el cual pertenece a los platos principales. Este producto, independientemente de sus costos elevados, se debe mantener en la carta, ya que identifica el restaurante. Igualmente, se recomienda conservar su calidad y, en la medida de lo posible, sustituir los ingredientes de mayor costo, sin afectar su elaboración y calidad final.

### **Artículos inconvenientes**

En el hotel se oferta, como producto Complemento, la sopa del día (P5), con 23,91 % de costo y 7,17 % de índice de popularidad (entrantes). Esta genera un costo elevado y presenta una popularidad baja, y aunque se pudiera mejorar ambas variables, los costos asociados a su mantenimiento en el menú sugieren que es preferible eliminarla.

### **Conclusiones**

1. El menú se considera la parte más importante de cualquier establecimiento de alimentos y bebidas, por lo que no puede ser algo casuístico e impensado, de acuerdo con determinados gustos personales. Este requiere la selección seria y consciente de su oferta, ya que en ella intervienen múltiples factores que determinarán el cumplimiento –o no– de los objetivos propuestos; así como la planificación correcta de su carta, en función del segmento de la clientela al que se dirige el menú.
2. La matriz propuesta resulta oportuna para implementar cambios en la confección de las recetas y los platos, así como en el diseño de la carta y en las consideraciones de promoción de los restaurantes que pertenecen a hoteles *all inclusive*.

3. Las acciones de mejora propuestas son válidas para ambas temporadas, debido a que no existe una marcada relación entre el nivel de aceptación de la oferta y la temporada turística, ya que, de los platos analizados, solo tres presentan un comportamiento diferente.

### **Referencias bibliográficas**

- Ayala, H. Evolución de Indicadores Turísticos de Cuba 2011-2013. *Retos turísticos*. 13 (2): 1-15, 2014 [22/10/2015]. Disponible en: <http://retos.umcc.cu/index.php/retojs>
- Ávila, A. Gestión de la restauración. Tesis (en opción al grado científico de Máster en Gestión turística). Matanzas: Universidad de Matanzas, 2011. 382 h.
- Basterrechea Fuentes, L. M. Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante La Campana a partir de la ingeniería de menú. Tesis (en opción al título de Licenciado en Turismo). Matanzas: Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas, 2014. 84 h.
- Borrego Olmedo, A. J. Ingeniería de menú, otra visión de la aplicación de la matriz de la BCG. Análisis y soluciones de gestión. [en línea] 2013 [10/12/14]. Disponible en: [www.asgestion.com](http://www.asgestion.com)
- Caballero González, R. J. Mejora de la oferta gastronómica del restaurante Mallorca mediante el análisis de la carta menú. Tesis (en opción al título de Licenciado en Turismo). Matanzas: Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas, 2012. 93 h.
- Cabrera, L. Mejora de la oferta gastronómica del hotel Be lived Turquesa. Tesis (en opción al título de Licenciado en Turismo). Matanzas: Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas, 2013. 78 h.
- De Oro Valdés, Y. Mejora de la gestión de alimentos y bebidas del restaurante romántico “Don Alfredo” en el hotel Iberostar Playa Alameda. Tesis (en opción al título de Licenciado en Turismo). Matanzas: Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas, 2014. 71 h.
- Espinosa Manfugás, J. M. *et al.* Gestión de la restauración. La Habana: Ed. Félix Varela, 2010. 215 p.
- Gallego, J. F. Manual práctico de Restaurante. 10ma edición. España: Ed. Paraninfo, 2005. 198 p.
- Godsmark, C. How to start and run your own restaurant. Reino Unido: Ed. How to books, 2007. 367 p.
- Martini, A. Ingeniería de menú. Herramienta para aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico. Segunda edición. Argentina: Ed. FEHGRA, 2013. 47 p.
- Nessel, J. Is your menu working for you or against you? *Bussines and seafood*. Restaurant Resource Group. [en línea] 2005 [consulta: mayo 2015] Disponible en: [www.rrgconsulting.com](http://www.rrgconsulting.com)
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). *Panorama económico y social*. 2013. Edición abril 2014. [en línea] 2014 [13/5/14] Disponible en: [www.onei.cu](http://www.onei.cu)
- Steel, L. Aplicación de la ingeniería de menú en el restaurante Don Quijote. Tesis (en opción al título de Licenciado en Turismo). Matanzas: Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas, 2013. 70 h.

Tapia Ledesma, H. Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante La Robleza del hotel MELIA Las Américas a partir de la ingeniería de menú. Tesis (en opción al título de Licenciado en Turismo). Matanzas: Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas, 2015. 76 h.

Tellechea, R. Mejora de la oferta gastronómica del restaurante Mallorca mediante el análisis de la carta menú. Tesis (en opción al título de Licenciado en Turismo). Matanzas: Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas, 2012. 78 h.

Vega Falcón, V. Herramientas gerenciales para la toma de decisiones. Matanzas: Ed. Universitaria, 2007.300p.

Recibido el 12 de junio de 2015

Aceptado el 20 de diciembre de 2015