



Vol 6, Nº 14 (Junio/junho 2013)

## EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN RESTAURANTES INDEPENDIENTES Y RESTAURANTES EN HOTELES

**M.C. Mauricio Zavala Cordero<sup>i</sup>**

Universidad de Colima  
mauricio@uclm.mx

**M.F. Ileana Ochoa Llamas<sup>ii</sup>**

Universidad de Colima  
ileana8a@uclm.mx

**Chef Jazmín Edith Ávila Meza<sup>iii</sup>**

Chef Internacional Ecole Culinaire Française  
nigetsu@hotmail.com

### Resumen.

El turismo es una actividad que ha acompañado a las sociedades a lo largo de su historia sin embargo, recientemente, ha cobrado importancia debido a su participación en la economía de las naciones a través de la captación de divisas, la generación de empleos y la distribución equitativa de la riqueza, principalmente. Resulta, por lo tanto, importante conocer cuáles son los aspectos de esta actividad que el turista requiere para hacer de su estadía una experiencia satisfactoria.

Es aquí donde encontramos que la alimentación durante la estadía de los visitantes es un aspecto esencial en la satisfacción del turista y sin duda, la gastronomía ha dejado de ser solo una necesidad y se ha convertido en uno de los recursos que más se valoran dentro de un destino turístico.

Asimismo, es posible reconocer que el turista no solo busca alimentarse, sino que va más allá de eso, busca calidad. Para lograr la calidad es necesario que, como empresa, se logre ser productivo y optimizar recursos para superar las expectativas del cliente.

Es, por lo tanto, necesario conocer los aspectos que debe considerar la empresa como un valor agregado para entregar un producto y servicio de calidad.

**Palabras Clave:** Productividad- turismo- restaurantes- capital humano- calidad.

### Abstract

Tourism is an activity that has accompanied societies through their history but, recently, has gained importance due to its participation in the economy of nations through exchange earnings, employment

generation and equitable distribution of wealth, mainly. It is, because of that, important to know which are those aspects of the activity that tourist requires to make their stay a satisfying experience.

Is here where we find that feeding during the stay of visitors in an essential aspect in tourist's satisfaction and without doubt, gastronomy has stopped being just a need and it became one of the most important resources in a tourist destination.

In like manner, it is possible to recognize that tourist not only look for feeding but he goes further, he searches for quality. To reach quality it is necessary that, as an enterprise, it became productive and optimize resources to exceed customer expectations.

It is, then, necessary to know aspects that need to be consider by the business as an added value to deliver a quality product and service.

**Key words:** productivity- tourism- restaurants- human capital- quality.

## 1. INTRODUCCIÓN.

La industria restaurantera aportó el 2% en 2010 al Producto Interno Bruto (PIB) de México de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), a la vez que el número de unidades económicas de esta industria ha crecido considerablemente, tanto que contribuye a la economía con el 62.17%, en 2008, del sector de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, según la misma fuente. Es por ello que resulta de gran importancia el estudio de su planificación estratégica y mejora continua que les permita maximizar utilidades para lograr rentabilidad y a su vez beneficiar a quienes hacen uso del bien o servicio entregado.

En toda empresa, resulta necesario realizar un proceso de planificación que permita hacer uso óptimo de los recursos y con ellos generar un proceso de adición de valor que permita una maximización de utilidades efectiva, hablando así de un proceso de alta productividad. Para esto, es necesario saber qué hacer, cómo hacerlo y por qué o para qué; una vez que ya se tiene la idea de qué es lo que se quiere ofrecer al mercado; es fundamental crear directrices que permitan llegar a tener un desarrollo sostenido.

Es así que tener un alto nivel de productividad, permitirá cumplir los objetivos de la empresa y a su vez fidelizar y atraer nuevos clientes. En toda empresa su administración se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar sus áreas productivas, es por ello que esta investigación se enfoca en el sector de turismo particularmente en los restaurantes, evaluando así, su productividad tomando en cuenta diversos indicadores.

Para un restaurante, resulta de gran importancia al planear y medir rentabilidad, el intentar optimizar el uso de sus recursos, para ello es necesario tener bajos costos, agregar valor y lograr maximizar los ingresos. Por ello es valioso el evaluar qué tan productiva es en sus diversas áreas en relación a simples aspectos como tiempo, recurso material y humano, la relación entre ellos y su eficiencia.

Por lo anterior, el objetivo de este artículo es presentar una propuesta de evaluación de la productividad en una empresa restaurantera, conociendo el uso que sus colaboradores hacen de sus recursos en la operación.

Algunas interrogantes que se plantean en el planteamiento de la propuesta son:

¿Es posible mediante un sistema de evaluación, determinar el uso adecuado de recursos de la plantilla de personal para lograr que un restaurante sea productivo?

¿Puede este modelo de evaluación ser replicable a otros establecimientos que bajo un determinado patrón de similitud en operación, oferta, demanda y servicios?

Al tener un número adecuado de empleados, ¿Es posible que se optimicen los recursos de operación, tales como insumos, producción, tecnología, capital de trabajo, horas hombre, en un restaurante logrando aumentar su productividad?

Los restaurantes sin duda son un representante importante dentro del turismo, factor de crecimiento en muchas regiones, ya que aportan al crecimiento económico, la generación de plazas laborales y la representación de un lugar; lo que los convierte en un fenómeno social, cultural y económico de importancia para cualquier lugar que busque ser impulsado como destino turístico.

En el rubro de alimentos y bebidas, sin duda el principal objetivo es lograr utilidades como en toda empresa con fines de lucro; es decir lograr altos ingresos y un efectivo manejo de costos incurridos en la operación; ya sean costos materiales y humanos; ya que la relación de ellos dará origen al servicio y/o producto a entregar, que será finalmente el resultado percibido por el cliente. Lo anterior se traduce en contar con una buena gestión del establecimiento en relación a un correcto control de costos, uso óptimo de los recursos empleados, incorporación de nuevas tecnologías, estandarización de procesos, una dotación del personal adecuado y calificado para su correcto desempeño y funcionamiento; lograr eficientes tiempos de trabajo, es decir horas hombre realmente productivas, reducir los tiempos de espera del cliente, lograr la entrega de un servicio de calidad a su vez alcanzar y superar los estándares establecidos propios, del mercado y del cliente. Todo esto va íntimamente relacionado a quienes son los actores principales que logran el funcionamiento y operación de todo establecimiento productivo, es decir el "capital humano" que siendo el personal calificado y altamente capacitado; para lo cual es necesario una buena planificación de quiénes y cuántos son los colaboradores que serán imprescindibles para un correcto funcionamiento, una delicada selección de estos, su capacitación inicial y continua y su evaluación sobre la marcha; logren hacer que todos los otros recursos participantes se transformen eficientemente y logren productividad competitiva en el negocio.

Según Durón (2008), un restaurante es "un establecimiento lucrativo, cuya función es entregar un servicio enfocado en el negocio de alimentos y bebidas, que a través de la correcta administración de sus recursos materiales, humanos y financieros en conjunto con un aporte de pasión, talento y creatividad buscan superar las expectativas de sus clientes".

Para la Secretaría de Turismo (SECTUR) existen restaurantes de "calidad turística", que son aquellos establecimientos que se dedican a la venta de alimentos y bebidas preparadas al público, mediante un servicio especializado, estando esta actividad vinculada directamente con el turismo. En un restaurante se gestionan recursos materiales, capital humano y recursos financieros.

Las áreas manejadas por la administración financiera de un restaurante son todas las participantes en el proceso operacional; es decir, capital humano, recursos materiales, producción, administración, marketing y finanzas, que en su correcta administración darán resultado a la obtención de los objetivos de la organización (Escudero, F. 2006)



**Ilustración 1. Restaurante como empresa; la administración financiera y sus áreas de control.** (Escudero, 2006)

En una organización restaurantera como en toda empresa del rubro de la hospitalidad sus empleados son considerados uno de los activos más importantes de la empresa, ya que de ellos depende el completo funcionamiento de esta, es por ello que más que empleados son el capital humano de la empresa, en donde su fundamental presencia hacen de esta una organización humana, es aquí donde la administración debe jugar uno de los papeles más importantes, ya que tiene la responsabilidad de ser capaz de planificar, reclutar, seleccionar, capacitar y mantener este activo. Es por ello que para lograr tener un buen recurso humano en la organización que se debe asumir este compromiso siendo mediadores de todo lo que suceda internamente.

Según Jorge Ramallo (2008) en su artículo "Los recursos humanos en la restauración" menciona que en un restaurante "Seamos firmes y a la vez brindemos un ambiente de trabajo agradable, permitamos que nuestros empleados se "diviertan" mientras trabajan profesionalmente, creemos un ambiente único y nuestros clientes nos lo agradecerán. Hagamos participar a nuestros empleados en sugerencias, generemos reuniones periódicas para conocer sus necesidades. Comunicemos todo lo que pasa en la empresa, convoquemos a todos a la resolución de metas. Y sobre todo, hagámosles entender que existe un sistema normado de premios y castigos. Creemos un ambiente social creíble y con posibilidades de crecimiento, seamos duros con aquellos que no cumplen y se apartan de las reglas fijadas, pero siempre estemos dispuestos a dar un agradecimiento, a felicitar en público y recompensar de alguna forma a aquel que fue más allá y nos ayudó haciendo bien su trabajo"

## **2. METODOLOGÍA.**

En este proceso se analizó la productividad de los restaurantes con el fin de que, a partir de los resultados obtenidos, se pudieran conocer los aspectos principales que intervienen en esta productividad y cómo poder intervenir en ellos a fin de mejorar. Para ello se analizaron los principales

aspectos que intervienen en la productividad de un restaurante; tales como recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y clientes.

Los siguientes pasos detallan la elaboración de dicho proceso metodológico:

*Paso 1: "Planeación"*

Se estableció el plan de acción, con actividades, objetivos, y cronograma que ayudo a seguir paso a paso las actividades, será necesario en este primer paso realizar un diagrama con fechas y actividades que servirá para el control del proyecto.

*Paso 2: "Recopilación de información y elaboración del marco teórico"*

Obtenida mediante una serie de instrumentos predeterminados en la planeación, los datos pertinentes a la investigación, datos que se convertirán más adelante en información útil para la ejecución del proyecto.

*Paso 3: "Identificación de variables e indicadores"*

Se establecieron variables e indicadores a analizar durante el desarrollo de la investigación lo que será una guía de esta; para ello debe basarse en el título de la presente investigación.

*Paso 4: "Reconocimiento del universo y selección de la muestra a estudiar"*

La muestra representa una pequeña parte de la población estudiada. La muestra debe caracterizarse por ser representativa de la población; para ello debe conocerse el universo de restaurantes a estudiar y realizar la selección de dicha muestra con el objetivo de aplicar el estudio.

*Paso 5: "Establecimiento de técnicas y herramientas de investigación"*

Determinación de técnicas y herramientas de investigación que estudiaron con indicadores las variables ya seleccionadas. Para ello se elaboraron las herramientas necesarias que recopilarán la información indispensable para obtener los datos que se utilizarán en la investigación.

*Paso 6: "Aplicación de herramientas de investigación definitivas y obtención de resultados finales"*

Aplicación de las herramientas investigativas una vez validada como instrumento de recolección de datos para la obtención de información requerida para estudiar las variables definidas.

*Paso 7: "Procesamiento, Análisis e Interpretación"*

A través de una base de datos; se ordenó, organizó y midieron los datos, a través de las técnicas escogidas para la recopilación de información. Se obtuvieron explicaciones del fenómeno y los datos que teníamos se empezaron a convertir en información, es en esta fase se describe, explica y predice. Aquí es donde se acepta o rechaza la hipótesis planteada anteriormente.

Esta investigación es de tipo estudio correlacional, ya que buscaba evaluar la productividad de las empresas del rubro restaurantero en relación a los diversos factores que en ella participan con el fin de valorar cómo maximizar esta productividad con recursos humanos y materiales exactos. También vale la pena mencionar que se medirán las diferentes variables en relación al contexto particular, ya que no se limita solo a la recolección de datos, sino más bien se exploran y se analizan estos con el fin de tener una mayor información y una conclusión definitiva de ello.

Como hipótesis de la investigación tenemos que: La productividad en las empresas restauranteras se ve directamente relacionada con la optimización de su capital humano y su recurso material, lo que permite así lograr obtener una empresa eficiente en todo sentido.

La variable independiente del trabajo investigativo que fundamenta la hipótesis es la eficiencia de los restaurantes.

Las variables dependientes, directamente relacionadas a la variable principal o independiente, como causa de la formulación de hipótesis, es la productividad, que se dividirá en 3 sub-variables que surgen de ellas; percepción del cliente, productividad de capital humano y la productividad del recurso financiero y material.

En lo respecta a la muestra, la investigación se aplicó a dos diferentes tipologías de restaurantes en base a **muestreo de conglomerado o de masa por selección**; En el muestreo por conveniencia, “el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” (Kinnear y Taylor, 1998, p.405). Como su nombre lo indica, se selecciona con base en la conveniencia del investigador.

Los individuos a estudiar serán el universo del recurso humano en cada una de las instalaciones productivas del establecimiento restaurantero en su totalidad. De esta forma se define el primer tipo de establecimiento a restaurantes independientes, en relación a su funcionamiento y el segundo a restaurantes dentro de hoteles.

La metodología de campo a realizar en la muestra seleccionada será netamente cuantitativa para ello se realizarán 4 herramientas de evaluación que buscarán obtener resultados desde los diferentes puntos o recursos del restaurante en cuestión; es decir para evaluar Cliente, Recursos Humanos, Recursos materiales y financieros.

Cliente: Para evaluar al cliente y cuál es su percepción del producto/servicio ofrecido, se aplicó la “Encuesta”.

Recursos Humanos: Este ítem es uno de los más importantes dentro de la investigación ya que como se mencionó es el factor que fusiona todos los otros recursos de la empresa, y para su evaluación se utiliza la herramienta “Evaluación y control de actividades por trabajador”.

Recursos materiales: Como herramienta evaluativa de este recurso empresarial, se aplicará la herramienta de “Control de mermas injustificadas”.

Recursos Financieros: En este punto es importante destacar que se considera como recurso financiero la aplicación económica que se realiza tanto en recursos materiales como humanos; para ello se aplicará el “Check list de calidad” que busca evaluar la coordinación y correcto aprovechamiento de dichos recursos en tiempo real.

Existen innumerables instrumentos que pueden ser utilizados en los procesos de mejora continua, cuyos objetivos, en todos los casos es satisfacer plenamente a nuestros clientes y consumidores mediante la entrega de bienes y servicios de alto nivel. Al lograr elevar estos niveles de satisfacción nos hace contar con la lealtad de nuestros consumidores, permitiendo así incrementar nuestros niveles de rentabilidad.

Ahora, para lograr estos niveles de satisfacción, la compañía debe empeñarse en controlar sus costos, disminuir ciclos innecesarios en los distintos procesos, aumentar los niveles de calidad y generar altos niveles de productividad.

Para evaluar las 4 áreas que se buscaban estudiar desde el aspecto de capital humano, recursos materiales, recursos financieros y clientes se crearon para cada una herramienta diferente que mida los principales factores involucrados en su funcionamiento.

Para el **capital humano** se crea una tabla que considera la evaluación del número de actividades que realiza cada empleado durante su turno; para ello se considera el número empleados total por turno de trabajo, la actividad realizada por el funcionario; el encargado de realizar la actividad, y las horas laborales diarias, semanales y mensuales.

Para el **recurso material**, se creó una tabla de control de producción o mermas, la cual incorpora en su elaboración la fecha en que fue ocasionada la merma, el Origen, Causa o Motivo por el cual se produce la merma (Errores como: Cocina, Caducidad, Mal Estado, Accidente desplazo), la etapa del

producto en que se produce la merma, siendo MP/materia prima; PEP/producto en proceso; PT/producto terminado, Cantidad mermada, Cuantificada de producto mermado, ya sea en unidad de medida o ración de esta misma y finalmente, el costo económico de la cantidad mermada del producto traducido en pérdida monetaria.

En la aplicación de esta herramienta se buscaba conocer cuáles son las mermas originadas injustificadamente, es decir por motivos que no deberían suceder si existiera un real control de ellas.

Para el ámbito de **clientes** se elaboró una encuesta, que contempla tres áreas o ítems claves para evaluar la percepción que este tiene ante el funcionamiento de la empresa estudiada. Estas tres áreas evaluadas primeramente el "Servicio" con dos preguntas, en segundo lugar "Calidad de producto" que posee 2 preguntas y finalmente la "Experiencia" que posee 4 preguntas.

El **Check list de calidad** busca medir los aspectos globales y principales en el funcionamiento del restaurante en que intervienen los funcionarios, los recursos económicos y materiales disponibles cuya conjugación dará origen a la experiencia percibida por el cliente, es la herramienta que involucra de alguna manera las otras herramientas y sus resultados.

### 3. RESULTADOS.

A continuación se hace un análisis descriptivo y explicativo del comportamiento de las variables en las empresas participantes del estudio; la idea principal es dar a conocer los valores mínimos y máximos de cada variable evaluada durante el estudio de campo, lo que permitirá validar estos mismos y que entregarán una visión general de la situación en el campo de estudio.

En relación al personal con que cuenta cada uno de los restaurantes durante su funcionamiento es importante mencionar que se encuentra con que el 75% de los restaurantes cuentan con los dos turnos de trabajo (matutino y vespertino), mientras que el 25% restante solo tiene turno vespertino.

De las empresas evaluadas, 75% de ellas cuentan con el puesto de administrador de tiempo completo, es decir, esta persona cuenta con un turno extendido de 12 horas diarias.

A continuación se mencionan las actividades realizadas por el personal de los restaurantes:

RESTAURANTES EN HOTEL			
Actividades Realizadas	Rango	No. Empleados	%
Limpieza externa	Operativo	7	47%
Limpieza interna	Operativo	3	20%
Administración y supervisión	Gerencial	2	13%
Apoyo en funciones al personal	Mandos medios	3	20%
<b>Totales</b>	<b>15</b>		

### RESTAURANTES INDEPENDIENTES

Actividades Realizadas	Rango	No. Empleados	%
Limpieza interna	Operativo	14	45%
Limpieza externa	Operativo	12	39%
Administración y supervisión	Gerencial	3	10%
Apoyo en funciones al personal	Mandos medios	2	6%
<b>Totales</b>	<b>31</b>		

Fuente: *Elaboración propia*

En lo anterior se puede destacar que no hay mucha diferencia entre las actividades principales del capital humano, ya que la limpieza general es la actividad que más se desarrolla. Sin embargo cabe señalar que en relación a la actividad “apoyo en funciones del personal”, es mayor en restaurantes de los hoteles, esto debido a sus características organizacionales y a estándares de calidad que tienen que cumplir.

<b>MERMAS RESTAURANTES INDEPENDIENTES</b>		
<b>ORÍGEN</b>	<b>VALOR ECONOMICO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MAL ESTADO	\$ 58.00	23%
ACCIDENTE LABORAL	\$ 40.00	16%
CADUCIDAD	\$ 152.00	61%
ERROR COCINA	\$ -	0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 250.00</b>	<b>100%</b>
<b>ETAPA PRODUCTO</b>	<b>VALOR ECONOMICO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MATERIA PRIMA	\$ 36.00	14%
PRODUCTO EN PROCESO	\$ 67.50	27%
PRODUCTO TERMINADO	\$ 147.00	59%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 250.50</b>	<b>100%</b>

MERMAS RESTAURANTES EN HOTEL		
ORÍGEN	VALOR ECONOMICO	PORCENTAJE
MAL ESTADO	\$ 655.50	59%
ACCIDENTE LABORAL	\$ 224.00	20%
CADUCIDAD	\$ 167.00	15%
ERROR COCINA	\$ 56.00	5%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,102.50</b>	<b>100%</b>
ETAPA PRODUCTO	VALOR ECONÓMICO	PORCENTAJE
MATERIA PRIMA	\$ 19.50	2%
PRODUCTO EN PROCESO	\$ 25.00	2%
PRODUCTO TERMINADO	\$ 966.00	96%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,010.50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a mermas, se puede ver que según la investigación, existe en cuestión monetaria una gran diferencia en pesos entre los restaurantes independientes y los restaurantes en hotel. Esto se debe a la cantidad de inventario en almacén con el que cuentan. Otros ítems importantes a señalar son las mermas por “caducidad” y por “mal estado”, que son las que porcentualmente son notoriamente superiores. Esto se debe al mal proceso de control de almacén en ambos tipos de restaurantes.

ENCUESTA RESTAURANTES EN HOTEL					
TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS: 99					
PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>SERVICIO</b>					
Calidad de Atención	1				98
%	1%				99%
Tiempo de Espera	2			3	94
%	2%	0%	0%	3%	95%
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>					
Sabor Esperado			1		98
%			1%		99%
Presentacion Preparacion			1	2	96
%			1%	2%	97%
<b>EXPERIENCIA</b>					
Limpieza del Lugar				2	97
%				2%	98%
	<b>Más</b>		<b>No sabe</b>		<b>Ménos</b>
Nos Visitará	90		5		4
%	91%		5%		4%
	<b>Justo</b>		<b>Barato</b>		<b>Caro</b>
Precio vs. Experiencia Total	95				4
%	96%				4%
	<b>Sí</b>				<b>NO</b>
Nos Recomendaría	95				4
%	96%				4%

ENCUESTAS RESTAURANTES INDEPENDIENTES					
TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS: 194					
PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>SERVICIO</b>					
Calidad de Atención		5	7	47	135
%		3%	4%	24%	70%
Tiempo de Espera	1	4	21	43	125
%	1%	2%	11%	22%	64%
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>					
Sabor Esperado	2	4	9	58	121
%	1%	2%	5%	30%	62%
Presentacion Preparacion	2	3	16	54	119
%	1%	2%	8%	28%	61%
<b>EXPERIENCIA</b>					
Limpieza del Lugar		1	4	49	140
%		1%	2%	25%	72%
	<b>Más</b>		<b>No sabe</b>		<b>Ménos</b>
Nos visitará	131		58		5
%	68%		30%		3%
	<b>Justo</b>		<b>Barato</b>		<b>Caro</b>
Precio vs. Experiencia Total	143		38		13
%	74%		20%		7%
	<b>Sí</b>				<b>NO</b>
Nos Recomendaría	179				15
%	92%				8%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las encuestas aplicadas a los clientes de ambas tipologías de restaurantes, tanto en “servicio” como en “calidad del producto” la mayoría están evaluados en el rango de muy bueno y excelente, lo que nos dice que los clientes están conformes con el servicio. En relación a “experiencia” se puede notar que en general consideran un precio justo, sin embargo, hay más dudas sobre si visitarán nuevamente el negocio o no los restaurantes independientes, ya que aparece un 30% que no sabe si lo visitará de nuevo.

RESULTADOS CHECK LIST				
RESTAURANTE	EN HOTELES		INDEPENDIENTES	
CHECK LIST APLICADOS	9		7	
TOTAL ITEMS EVALUADOS (36 C/U)	324		252	
ITEMS EVALUADOS	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
<b>Procedimientos Operacionales Estandarizados</b>				
Control de peso (ó unidades), inspección organoléptica de productos y técnicas de recepción	5	4	7	
Registro control recepción de materias primas	5	4	7	
<b>Almacenamiento Duraderos y Perecederos</b>				
Control y registro de temperaturas de equipos de frío	5	4	7	
Productos perecibles correctamente rotulados y protegidos	5	4	6	1
Productos no perecibles separados de pared y piso.	5	4	6	1
Productos no perecibles en transición (abiertos) protegidos	5	4	7	
<b>Preparación</b>				
Lavaderos se lavan antes de sanitizar productos	5	4	7	
Frutas, verduras, huevos y enlatados se lavan, sanitizan y enjuagan correctamente	5	4	7	
procedimiento de descongelación de cárnicos adecuado	5	4	7	
<b>Cocción</b>				
Control de temperatura de cocción de todos los cárnicos	5	4	2	5
Procedimiento de blanqueado de verduras adecuado	5	4	2	5
Registro control de temperaturas de cocción	5	4	3	4
<b>Mantención de Platos Preparados</b>				
Exposición a temperatura ambiente de platos en cocina durante su elaboración inferior a una hora	5	4	7	
Exposición a temperatura ambiente de platos durante la distribución inferior a una hora	5	4	6	1
<b>Distribución de Platos</b>				
Control de temperatura de preparaciones frías y calientes antes del servicio	5	4	1	6
Registro control de T° de platos pre-elaborados		9	1	6
<b>Servicio</b>				
Uniformes limpios y sin manchas	8	1	4	3
Mesas, sillas, ventanas, puertas, arreglos florales, limpios en todo momento	8	1	7	
Bandejas, vajilla, cubiertos en línea limpios y secos	9		7	
Línea de servicio y tapas de loncheras limpias, sin restos de alimentos	9		7	
Alcuizas, especieros y servilleteros limpios. Cantidad suficiente	9		7	
Fluidez en la línea de montaje	9		4	3
Loncheros permanecen tapados cuando no hay servicio	9		7	
<b>Limpieza y Desinfección</b>				
Piso y desagües de áreas de elaboración limpios.	5	4	7	
Paredes, puertas y ventanas de áreas de elaboración y lavado limpias	5	4	5	2
Limpieza húmeda y desinfección de mesones durante el proceso productivo	5	4	6	1
Limpieza de equipos de frío	5	4	7	
Limpieza de otros equipos de cocina (marmitas, planchas, vasculante, etc)	5	4	7	
Limpieza de basureros	5	4	4	3
Se trabaja con procedimientos de limpieza húmeda	5	4	7	
Se evidencia un uso eficiente del agua	5	4	7	
<b>Manejo de Productos Químicos</b>				
Productos químicos rotulados (rociadores, bidones)	5	4	7	
Manejo de dilución y uso de productos químicos	5	4	7	
<b>Disposición de Desechos</b>				
Aceite es eliminado como residuo sólido	5	4	7	
Aguas de cocción, restos de salsas, sopas, guisos, son colados antes de lavar ollas, budineras.	5	4	7	
Basura se encuentra separada e identificada	5	4	1	6
<b>TOTALES</b>	<b>201</b>	<b>123</b>	<b>205</b>	<b>47</b>
<b>%</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>81%</b>	<b>19%</b>
<b>36 ITEMS</b>				

Fuente: Elaboración propia

En el Check List se puede apreciar que se cumplen más las funciones del personal en un restaurante independiente que en uno de hotel, esto porque hay una supervisión más directa y de seguimiento por parte de los gerentes.

#### **4. CONCLUSIONES.**

Mediante la encuesta aplicada a los clientes se logró identificar, a través de la evaluación externa que todos los restaurantes cumplen con un servicio calificado como Excelente, destacando que los restaurantes de hotel son los que alcanzan más de un 90% de la calificación con cerca de 20 puntos por sobre los restaurantes independientes. En relación a la calidad del producto se identifica que los restaurantes de hotel son considerados como excelente por casi la totalidad de sus clientes, no así los restaurantes independientes que siendo también considerados como excelente poseen respecto a los anteriores casi 30 puntos menos en la misma calificación.

Respecto a la experiencia global, todos los restaurantes son considerados como establecimientos limpios y que en general cumplen con la comodidad necesaria para el requerimiento de sus clientes. Como visión general los clientes opinan que estarían dispuestos a regresar al restaurante con mayor frecuencia. Como se puede observar en el punto de precio comparado con experiencia total los restaurantes independientes son mejor evaluados que los restaurantes de hotel, esto en vista de que el servicio-producto ofrecido supera las expectativas en relación al costo de este. Y finalmente, los clientes opinan en general que sí recomendarían con otros el establecimiento, punto en el que hay una mayor equidad entre los restaurantes evaluados, todos ellos superando en 90% de encuestados demostrando satisfacción por parte de los clientes en relación a lo que estos perciben.

Continuando con la evaluación interna de los establecimientos, a través de las herramientas aplicadas los que se puede concluir de forma relevante es; todos los restaurantes funcionan 6 días a la semana, y los empleados cumplen con sus horas laborales según lo estipulado legalmente; a excepción del caso de administración que en tres de los restaurantes, se cuenta con un solo administrador encargado o jefe de piso que cumple con horario extendido de trabajo lo que puede provocar un menor

El departamento de almacén denota una mala organización esto relacionado directamente a la falta de un adecuado control.

La propuesta presentada entonces, permite hacer una evaluación de los factores que afectan la productividad de un restaurante independiente o uno integrado a un establecimiento de hospedaje, lo que facilita la planeación y la toma de decisiones para el uso óptimo de los recursos, siendo así una herramienta de tipo administrativa que fortalecerá la mejora de la productividad de las empresas del sector.

El modelo, también es aplicable a otros contextos de la industria restaurantera facilitando la evaluación de recursos en otros entornos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA.

Annals of tourism research, tourism productivity: evidence from the united kingdom, vol. 33, num 4, 2006

Arora, R. Singer, J. Customer satisfaction and value as drivers of business success for fine dining restaurants, vol. 28 (2006) Kansas city, USA: The Haworth press, Inc.

Bain, D. productividad, La solución a los problemas de la empresa (3ªed.).Usa: Mc Graw Hill, inc. Versión original 1992

Barra, R. círculos de calidad en operación, Estrategia para aumentar la productividad y utilidades. (2006) USA: MC Graw Hill

Bluttman, K. Excel formulas and functions for dummies (2005). USA: Willey publishing

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (2012). Monografía de la Industria Restaurantera, 2. Situación actual de la Industria. Disponible en <http://canirac.org.mx/multimedia/index.php?content=40>. Consultado en 03/05/2013 a 14:45.

Cárdenas Tabares, F. mercadotecnia y productividad turística (2007) España: Trillas

Davis, B. Lockwood, A. Pantelidis, I. Alcott, P. Food and Beverage management, 4th Edition (2008) USA: Linacre House, Oxford.

Food and Beverage services (2008) Barathiar University.

Food and Beverage services notes for the hospitality training program-Dolphin hotels (2005) Development by department of Dolphins Hotels limited.

Harrison, J. Hospitality strategic management: concepts and cases (2005) USA: John Wiley and sons, Inc.

Hartjen, H. el manejo de restaurantes; Guía para gerentes y propietarios (2008).México: Limusa

Journal of international food and agribusiness marketing. Critical Success factors of the food service industry (2009). Greece: Taylor and Francis group, LLC.

Niemeyer, JD. Managing service in food and beverage operations.

Reece, B. Effective human relations: Personal and organizational applications, 9a. Ed. (2005) USA: Houghton Mifflin Company.

Rodriguez, M. Wilder, D. Therrien, K. Wine, B. Miranti, R. Daratany, K. Salume, G. Baranovsky, G. with The Florida institute of technology. Use of the performance diagnostic checklist to select and intervention designed to increase the offering of promotional stamps at two sites of a restaurant franchise (2005). Melbourne, Fl. USA: The Haworth press. Inc.

Secretaria de Turismo, SECTUR. Manual del puesto de administración para restaurantes. Group Noriega editores.

The journal of America academy of business, vol. 8. 1st march (2006). USA: Journal of Cambridge

Weyant, L. The role of workplace learning within the full service casual restaurant industry (2011). USA: Kutztown University of Pennsylvania.

Zeithaml, Valarie; Parasuraman, A. y Berry, Leonard L. Calidad Total en la gestión de servicios.  
Ediciones Díaz de Santos (1993).



<b>CHECK LIST COCINA</b>		
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
<b>Procedimientos Operacionales Estandarizados</b>		
Control de peso (ó unidades), inspección organoléptica de productos y técnicas de recepción		
Registro control recepción de materias primas		
<b>Almacenamiento de Perecibles y de no perecibles</b>		
Control y registro de temperaturas de equipos de frío		
Productos perecibles correctamente rotulados y protegidos		
Productos no perecibles separados de pared y piso.		
Productos no perecibles en transición (abiertos) protegidos		
<b>Preparación</b>		
Lavaderos se lavan antes de sanitizar productos		
Frutas, verduras, huevos y enlatados se lavan, sanitizan y enjuagan correctamente		
procedimiento de descongelación de cárnicos adecuado		
<b>Cocción</b>		
Control de temperatura de cocción de todos los cárnicos		
Procedimiento de blanqueado de verduras adecuado		
Registro control de temperaturas de cocción		
<b>Mantención de Platos Preparados</b>		
Exposición a temperatura ambiente de platos en cocina durante su elaboración inferior a una hora		
Exposición a temperatura ambiente de platos durante la distribución inferior a una hora		
<b>Distribución</b>		
Control de temperatura de preparaciones frías y calientes antes del servicio		
Registro control de T° de platos pre-elaborados		
<b>Servicio</b>		
Uniformes limpios y sin manchas		
Mesas, sillas, ventanas, puertas, arreglos florales, limpios en todo momento		
Bandejas, vajilla, cubiertos en línea limpios y secos		
Línea de servicio y tapas de loncheras limpias, sin restos de alimentos		
Alcuza, especieros y servilleteros limpios. Cantidad suficiente		
Fluidez en la línea de montaje		
Loncheros permanecen tapados cuando no hay servicio		
<b>Limpieza y Desinfección</b>		
Piso y desagües de áreas de elaboración limpios.		
Paredes, puertas y ventanas de áreas de elaboración y lavado limpias		
Limpieza húmeda y desinfección de mesones durante el proceso productivo		
Limpieza de equipos de frío		
Limpieza de otros equipos de cocina (marmitas, planchas, vasculante, etc)		
Limpieza de basureros		
Se trabaja con procedimientos de limpieza húmeda		
Se evidencia un uso eficiente del agua		
<b>Manejo de productos Químicos</b>		
Productos químicos rotulados (rociadores, bidones)		
Manejo de dilución y uso de productos químicos		
<b>Disposición de desechos</b>		
Aceite es eliminado como residuo sólido		
Aguas de cocción, restos de salsas, sopas, guisos, son colados antes de lavar ollas, budineras.		
Basura se encuentra separada e identificada		

Tabla 3. Check list calidad.

¿COMO NOS VE? Con su opinión podemos ser mejores						
<b>SERVICIO/MESERO</b>	(-)					(+)
Calidad Atención:	1	2	3	4	5	
Tiempo de Espera:	1	2	3	4	5	
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	(-)					(+)
Sabor Esperado:	1	2	3	4	5	
Presentacion Preparación:	1	2	3	4	5	
<b>EXPERIENCIA</b>	(-)					(+)
Limpieza del lugar:	1	2	3	4	5	
Nos visitara:	Más		N/S			Menos
Precio vs Experiencia total:	Justo		Barato			Caro
Nos Recomendaría:	SI					NO
<b>¡GRACIAS POR SU VISITA!</b>						

Tabla 4. Encuesta clientes.

<sup>i</sup> Maestría en Dirección y Gestión Turística por la Universidad de Alicante, España. Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima, donde imparte varias materias en los programas de posgrado Especialidad en Dirección de Organizaciones Turísticas (Padrón CONACyT) y Maestría en Competitividad Turística de la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima, referentes a recursos humanos y gestión empresarial. Coordinador del Libro Posicionamiento Turístico del Estado de Colima y autor de 8 capítulos de libros y 3 artículos indexados.

<sup>ii</sup> Maestría en Finanzas y Licenciada en Administración de Servicios Turísticos por la Universidad de Colima. Profesora de Tiempo Completo en la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima, donde imparte distintas asignaturas en los Programas Educativos Licenciatura en Administración de Servicios Turísticos y Licenciatura en Gestión Turística desde 2004, tales como Teoría del Turismo y la Recreación, Análisis Financiero, Sistemas para la Empresa Turística, Ofimática para Proyectos Turísticos, entre otras.

<sup>iii</sup> Chef Internacional Ecole Culinaire Française y Técnico Universitario en Administración de Empresas Gastronómicas por la Universidad de Las Américas (Chile), laboró como Administrador de Contrato en SODEXO Chile y como Manager Trainee en la Cadena de Restaurantes "TGI. Friday's"