



TÍTULO: LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS NO ESTATALES DE RESTAURACIÓN GASTRONÓMICA PARA EL TURISMO Y LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS OPERACIONALES CON ENFOQUE AL CLIENTE.

Autores: MsC Ana Isabel Utrera Velázquez

PHD. Ernesto Negrín Sosa

PHD. Leonardo Cuétara

La Mg. Ana Isabel Utrera Velázquez, Directora de la carrera de Chefs de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador; el PHD. Ernesto Negrín Sosa, docente investigador de la Universidad “Camilo Cienfuegos”, Ciudad Matanzas, Cuba; el PHD. Leonardo Cuétara; Docente investigador de la Universidad Técnica Equinoccial. Ecuador.

Email: iutrer61156@yahoo.com

Email: ernestonegrinsosa@gmail.com

Email: leonardocuetara@gmail.com

Ambato 2015

LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS NO ESTATALES DE RESTAURACIÓN GASTRONÓMICA PARA EL TURISMO Y LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS OPERACIONALES CON ENFOQUE AL CLIENTE.

El estudio realizado es derivado de la investigación sobre la actuación de las pequeñas empresas no estatales de restaurantes para su integración en la actividad turística a través con un adecuado manejo de la administración operacional de los procesos gastronómicos con enfoque al cliente.

TÍTULO: La gestión de las pequeñas empresas no estatales de restauración gastronómica para el turismo y la administración de procesos operacionales con enfoque al cliente.

Resumen

Las empresas se empeñan en elevar la cultura del servicio, dado que al entrar en el mundo de los negocios, es allí donde está el empleo y las oportunidades de crecer. La década de los 80 marcó la toma de conciencia de la importancia del cliente en los servicios, las organizaciones comprendieron que para dar por seguro el cliente, deberían desarrollar sus operaciones enfocados al cliente hacia una cultura del detalle. La gestión de procesos, a través de las estrategias de la administración, lleva a la empresa a la calidad en los servicios, la eficiencia y la eficacia en sus operaciones, garantizando que el producto gastronómico logre que el cliente más exigente se sienta seguro y satisfecho con el servicio recibido, para esto las empresas necesitan también desarrollar la pertinencia en el negocio.

En este trabajo se exponen las conceptualizaciones en la propuesta de futura de un modelo para la administración de los procesos operativos de las pequeñas empresas no estatales, enfocado a procesos y sus procedimientos, con carácter de pertinencia y eficacia, para la integración en la actividad turística.

Abstrac.

Companies are keen to raise the culture of service, since entering the business world, it is there where the employment and opportunities to grow is. The 1980s marked awareness of the importance of customer service, organizations understood that to make sure customer, should develop its operations focused on the client towards a culture of detail. Management processes, through the management strategies, brings the company to the quality of services, efficiency and effectiveness in its operations, ensuring the gastronomic product to achieve the most demanding customer will feel safe and satisfied with the service received, so companies need to also develop the relevance in the business. This work presents the conceptualizations in the proposal for a future of a model for the management of operational processes of small non-State businesses, focused on processes and procedures, as a matter of relevance and effectiveness, for integration in tourism.

Palabras Claves: procesos, empresas, gastronomía, eficacia, turismo.

Key Words: processes, efficiency, companies, gastronomy, tourism.

Introducción.

Desarrollar la Gastronomía constituye uno de los retos más importantes de las empresas turísticas, hacia la cual vuelcan su desempeño para alcanzar introducirse o mantenerse en la competencia y lograr un reconocimiento y distinción. La necesidad de salvaguardar la identidad cultural, innovar, e integrar la gastronomía en la actividad turística, hace que la industria restaurantera vaya a un ritmo acelerado por alcanzar eficiencia económica.

Partiendo del criterio de que *“las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”* (Almozarrain 1999) y teniendo en cuenta la complejidad y el dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado; se necesita contar con

un sistema de gestión que posibilite la toma de decisiones basado, no solo en el análisis económico financiero; sino que logre una valoración integral y sirva de guía en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa.

“El turismo constituye en la actualidad, el sector de la economía que más ingresos y beneficios proporciona al país. En las últimas décadas se ha transformado de una actividad casi sin importancia, a un auténtico campo de oportunidades de negocios, con gran influencia en la balanza de pagos, en las inversiones, y en la generación de empleo entre otros muchos aspectos”, Negrín, 2003.

Llevar un negocio hacia la excelencia es precisamente desarrollar una cultura de detalle en el servicio, conocer, satisfacer y sorprender al cliente, es trabajar siempre hacia una mejora continua del producto diseñado, es estudiar costos, precios, y añadir los valores compartidos del negocio y los valores del cliente. Aplicando instrumentos de gestión de procesos se logra calidad en la administración y los servicios de estas empresas y conlleva a un procedimiento de mejora que propicia el adecuado desempeño.

Los actores de las pequeñas empresas no estatales generalmente son empíricos, encaminando su gestión hacia la rentabilidad del negocio, sin embargo, muchos están insertados en rutas turísticas o en espacios turísticos con un inadecuado servicio gastronómico, y aun teniendo conocimientos sobre la gestión administrativa no se enfocan a la calidad, la eficacia, y al cliente.

Servicios gastronómicos en las pequeñas empresas no estatales.

En el entorno actual en que operan las empresas gastronómicas restauranteras, existen rasgos que los distinguen de épocas anteriores, basados fundamentalmente a la transformación de una economía industrial a una de servicios y al poder del cliente en el mercado, en estos negocios hoy se piensa y se actúa en relación a la oferta-demanda, respondiendo a las necesidades sociales crecientemente diferenciadas.

Actualmente la innovación tecnológica ha permitido un desarrollo de las actividades extrahoteleras ya sean gastronómicas o no, donde la producción de los servicios se dirige a dos prioridades fundamentales: la satisfacción de los clientes y la eficiencia económica.

La producción de los servicios o servucción se realiza con los siguientes elementos para su eficacia: el cliente como elemento esencial, los recursos humanos como personal de contacto, el soporte físico o soporte material y el servicio que se realiza con la participación de los anteriores, todo esto concretado en una serie de procesos que permiten la gestión de la empresa en los servicios.

La primera interpretación del servicio fue entenderlo como un valor añadido al producto, enfoque complementario que se sigue utilizando en la actividad industrial. Posteriormente fue considerado como una utilidad en sí misma, que en ocasiones necesita presentarse a través de bienes tangibles y en otras a través de la comunicación entre el proveedor y el cliente. Hoy se estima que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; es el elemento central de la transparencia que se concreta en dos formas: el servicio en sí mismo y el servicio añadido al producto (*Varo.J.1994*).

Al introducirnos en el siglo XX con un avance cada vez mayor en las exigencias sociales, van apareciendo nuevos tipos de restaurantes de las más variadas categorías, que permiten irse adaptando a las posibilidades económicas de una clientela cada vez mayor, que hace demanda de sus servicios. A lo largo de los últimos años, han ido apareciendo distintas fórmulas de restauración comercial y de colectividades, que han evolucionado en gran manera las formas de servicio a las acostumbradas, la inversión de pequeñas empresas no estatales de este tipo de industria, ha permitido crear una imagen de desarrollo gastronómico y de recuperación de tradiciones en las distintas culturas.

La gastronomía restaurantera extrahotelera, también ha alcanzado un desarrollo por la dinámica de la vida que permite satisfacer las necesidades de diferentes

segmentos de mercado con una variedad de ofertas que marcan un producto diferenciado.

La actividad gastronómica extrahotelera se ha extendido en una diversificación de servicios amplia, desde la restauración con modalidades de servicio gourmet, hasta el servicio de 1 tenedor y el servicio a domicilio de alimentos y de preparaciones elaboradas en tiendas y mercados, facilitándoles a los clientes una mayor selección de ofertas.

Las pequeñas empresas no estatales, han querido entrar en la competencia con las empresas estatales o con las medianas y grandes empresas no estatales, pero pocas logran el éxito, ya que se limitan a sus ingresos ofreciendo alimentos y bebidas de elaboración tradicional, y no se enfocan a la administración de las operaciones y sus procesos, lo que provoca brechas en la gestión que realizan. Características de las pequeñas empresas en la restauración gastronómica:

- ✚ Accesibilidad del cliente.
- ✚ Diferenciación de producto
- ✚ Identidad y tradiciones culturales.
- ✚ Especialización de los servicios.
- ✚ Posibilidades amplias de comercialización.

Gestión de procesos

Los procesos y su gestión han sido definidos por varios autores, mostramos algunas de estas definiciones, criterios que se toman como referencias para el estudio encaminado:

Definiciones de procesos y su gestión

Autores	Definición
Amozarrain (1999)	Es un sistema de: proceso relevante, proceso clave, subproceso, sistema, procedimiento, actividad, proyecto e indicador.

Medina L., y Nogueira R., (2008)	“Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.
----------------------------------	--

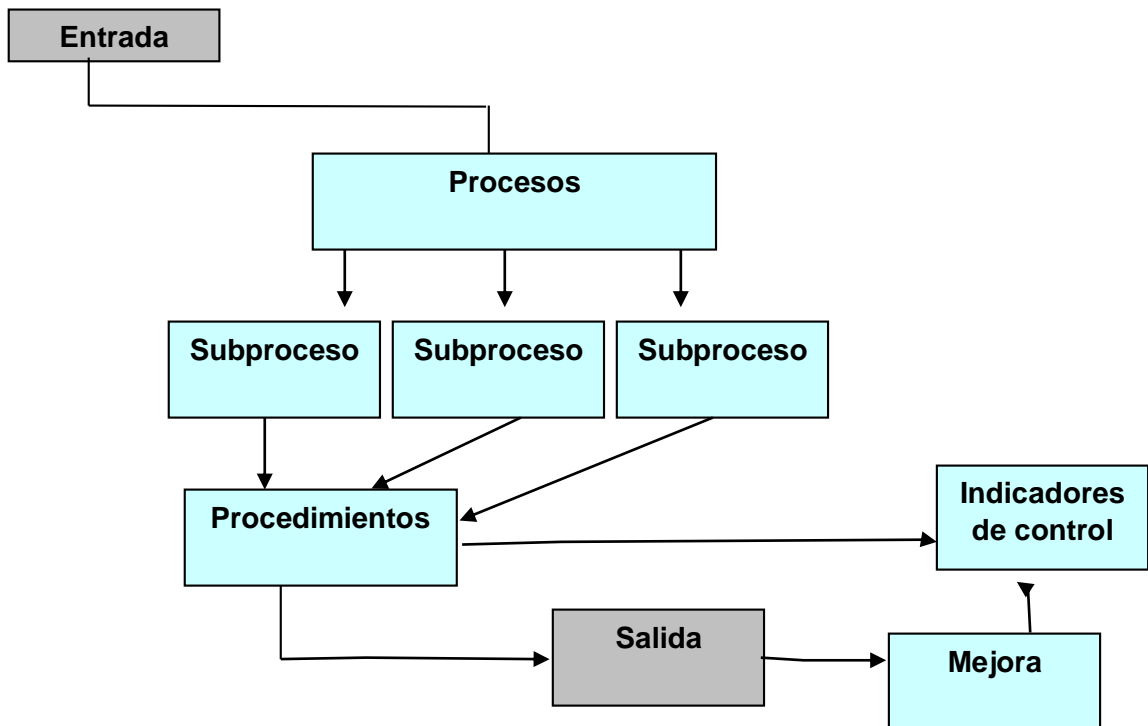
Fuente: *Elaboración propia.*

En el caso concreto de las pequeñas empresas del sector servicios, donde coincide que el producto se consume en el momento en el que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como "sustrato" (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida). Por ello, el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada.

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creándose una cultura de empresa distinta: más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que ha mantener privilegios. (*Medina L., y Nogueira R., (2008).*)

Después de un análisis detallado de los conceptos y características de los procesos y la gestión de procesos dados por los autores mencionados, se identifican; por parte de la autora de este trabajo, como aspectos relevantes de los sistemas los que se muestran en la siguiente figura 1:

Figura 1. *Procesos como sistema*



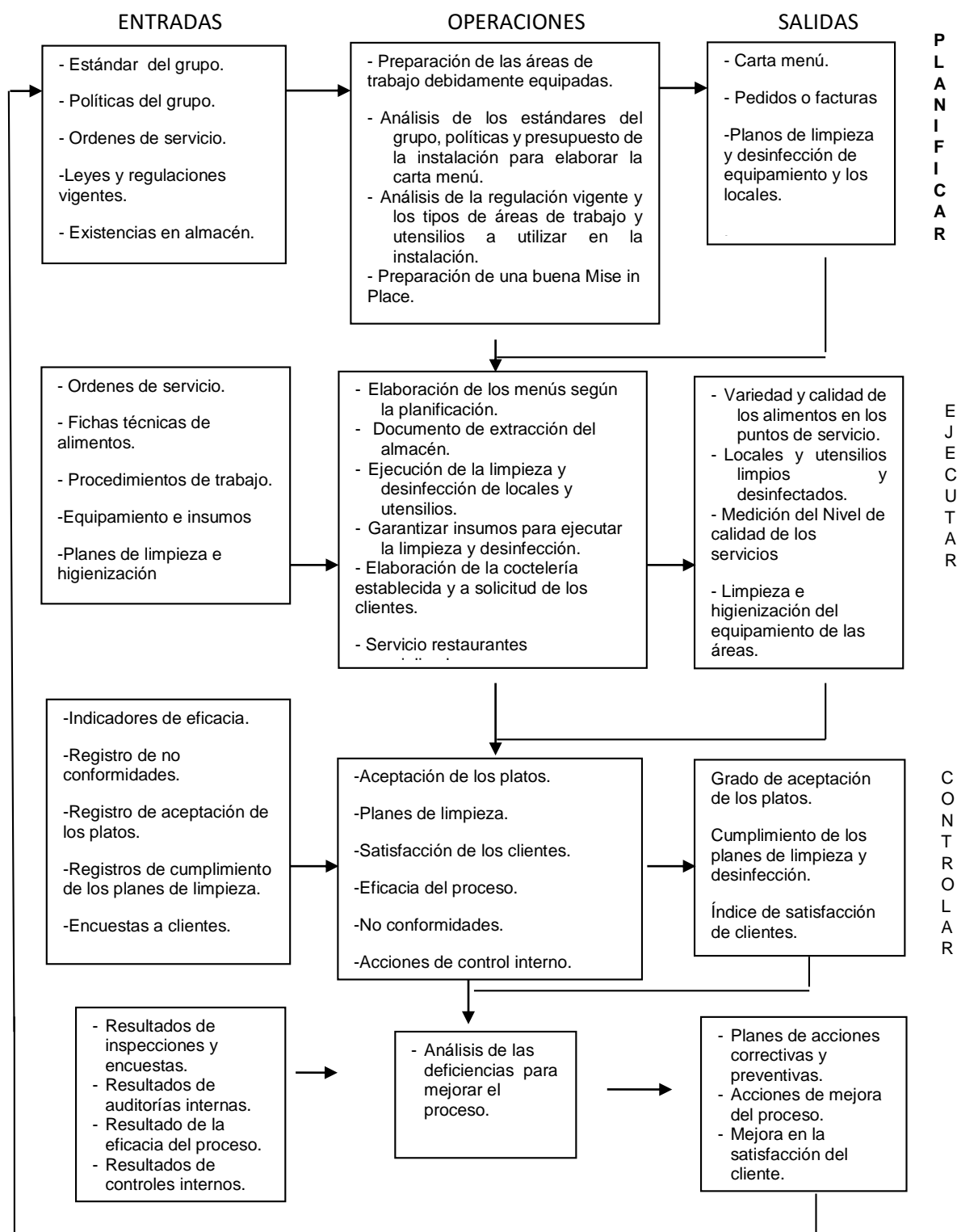
Fuente: *Elaboración propia.*

La administración se efectúa a través de la planificación, la organización, ejecución, control, y mejora. Para los restaurantes extrahoteleros, si la administración se realiza adecuada permite desarrollar una gestión administrativa por procesos que lograría más eficiencia económica, eficacia en su gestión, excelencia en los servicios y satisfacción plena del cliente.

La gestión por procesos de la empresa de restaurantes con los subprocesos y procedimientos en la planificación administrativa, indica cómo ejecutar las tareas, con eficiencia y eficacia, y el control que conlleva durante su ejecución, para establecer las acciones de mejora. Las pequeñas empresas no estatales, pueden encaminar su administración con los adecuados procesos operacionales, para integrarse a la actividad turística de cualquier territorio con mayor pertinencia.

A continuación se muestran las etapas del proceso administrativo para un restaurante que puede aplicarse en las pequeñas empresas para su gestión:

Figura 2: Etapas del proceso administrativo en restaurante.



Fuente: Elaboración propia

Las pequeñas empresas no estatales, pueden encaminar su administración con los adecuados procesos operacionales, para integrarse a la actividad turística de cualquier territorio con mayor pertinencia.

La Restauración y sus procesos.

El siglo XX tuvo varios momentos importantes que trazaron pautas para los cambios sociales y alimentarios en la segunda mitad del siglo XX. Las guerras, las escaseces primero, los modernos descubrimientos de la dietética, el aumento del nivel de vida, la racionalización de los sistemas de trabajo y la extensión del gusto por el deporte y por una vida más sana, han modificado profundamente los hábitos alimentarios de los pueblos y de la tecnología alimentaria.

En la segunda mitad del siglo XX, la revolución gastronómica se desencadenó por varios elementos:

- El 1er elemento: La tecnología (nuevos aparatos, maquinarias), métodos de cocinas novedosos o redescubiertos y reactualizados, que permiten modificar los métodos de trabajo.
- El 2do elemento: La aparición incesante de nuevos productos en el mercado (productos frescos).
- El 3r elemento: Novedoso comportamiento alimentario Los clientes son cada vez más conscientes de los aspectos nutricionales y calidad de los alimentos, buscan más la variedad que otras veces.

A partir de 1960, la prodigiosa década de ocio, de placeres populares, de largas excursiones en automóviles, de “comer fuera”, en el mundo privilegiado del Occidente civilizado. Uno de los primeros países que recibió el maná de la prosperidad fue Francia, tierra de privilegio, madre de cultura, crisol de civilización. (Serna, V, pp59). Comenzaba el gran cambio, una revolución social, una revolución gastronómica. El mimetismo introducía ya todas las fórmulas americanas, inglesas, alemanas y chinas.

En la década de los 80 gana en adeptos la nueva cocina, se intensifica el conocimiento relacionado con ella y su aplicación en diferentes zonas geográficas del planeta, logrando mezclas creativas gastronómicas interesantes:

- La cocina moderna es estándar actual y futura de la gastronomía internacional de la Hotelería y de la restauración.

- Surgen los restaurantes de un solo ingrediente, es decir, que tienen un menú completo alrededor de un alimento protagonista.
- Se potencia la cocina regional o autóctona. La "cocina tradicional" que florece a fines del siglo XX.
- Se investiga y se aplican los elementos de la Identidad Cultural Alimentaria, arraigo a la restauración local, nacional y regional.
- La restauración extrahotelera tiene una amplia demanda, ya que su producto va hacia la diferenciación, y esto permite satisfacer diferentes necesidades de los clientes.

Los procesos de Restauración o también pueden llamarse los procesos de Alimentos y Bebidas (A+B) de acuerdo al tipo de empresa, sus objetivos, estrategia, y producto, están identificados como procesos operacionales, en los cuales intervienen los procesos de servicio de Alimentos y Bebidas, en los que intervienen todos los subprocesos y procedimientos para lograr la calidad en el servicio y la satisfacción de los clientes, es uno de los procesos claves de la organización, de vital importancia para mantener el negocio en la competencia. Las pequeñas empresas no estatales de restaurantes tienden en su gestión al control tradicionalista, la administración va enfocada a la rentabilidad, el logro de utilidades, diferenciar su producto basado en un solo ingrediente para minimizar gastos, pero no se enfocan a gestionar sus procesos y en la satisfacción plena del cliente.

Situación actual de las pequeñas empresas no estatales de la gastronomía.

Ecuador es un país que se orienta al desarrollo de un turismo sostenible y convertirse en uno de los destinos turísticos más importantes de Latinoamérica, crear del turismo una fuente importante de ingresos como parte de la matriz productiva, que contribuya al desarrollo local, a elevar la calidad de vida de la población y al desarrollo local. Desarrollar el turismo comunitario es un objetivo al que está enfocado el gobierno ecuatoriano.

En talleres realizados con pequeñas empresas gastronómicas que están insertadas en las rutas turísticas de 6 Cantones de 9 que conforma la provincia Tungurahua en Ecuador, se detectan la falta de conocimientos en:

- Administración de procesos operativos.
- Cultura del detalle.
- Comercialización y técnicas de ventas
- Diseño de producto gastronómico.

Estas empresas orientan en su gestión a:

- Ser rentables
- Minimizar gastos
- Evitar desviaciones
- Comercializarse con un producto diferenciador para atraer clientes.
- Enfocarse a la cocina tradicional y ancestral.

Si realizamos un estado comparativo con otros escenarios, de Latinoamérica, o el Caribe:

Cuba, en el ámbito turístico se pronuncia por la sostenibilidad, la calidad, la eficiencia, la profesionalidad y la productividad para mantenerse insertada en la competencia de un mundo globalizado económicamente. Elevar la calidad, eficiencia y eficacia en los servicios es uno de los propósitos del Sistema de Turismo cubano, e integra la satisfacción de los clientes internos y externos para lograr estos resultados, y emplear los conocimientos científicos en el proceso productivo y de gestión.

Haciendo un análisis de investigaciones realizadas y experiencias vivenciales en pequeñas empresas de uno de los espacios turísticos más importantes de Cuba, la provincia de Cienfuegos, con 8 municipios, pero con una muestra de 3 de ellos, estas empresas en su gestión, carecen de los conocimientos que a continuación se detallan, aunque en todos los casos no son empresarios empíricos:

- La administración de procesos operativos, implementación y control de subprocesos y procedimientos.

Estas empresas encaminan su gestión a:

- Ser rentables
- Minimizar gastos
- Evitar desviaciones
- Enfocarse al cliente
- Diferenciarse en la cocina nacional, internacional y la fusión de las dos.

Analizando estos escenarios es evidente que el desconocimiento de la administración de procesos operacionales, limitan la eficiencia y eficacia en la gestión, la calidad y la excelencia de las pequeñas empresas que pudieran ser significativas en el desarrollo turístico de una localidad y un destino turístico.

Métodos y Herramientas.

Métodos teóricos: Métodos de análisis y síntesis, Métodos de inducción y de deducción.

Métodos empíricos de investigación: Entrevista, Observación, Estudio de documentación, Criterios de expertos, Mapa de procesos, flujo esencial de una organización, benchmarking, matriz para la selección de procesos, medición de eficacia.

Métodos matemáticos: Análisis porcentual.

Herramientas: Encuestas, entrevistas, observación.

Resultados.

Se espera realizar

- Un modelo conceptual para la Administración de Operaciones con enfoque en procesos y hacia el cliente en pequeñas empresas no estatales de la gastronomía, para su integración en el turismo.
- Un procedimiento para el análisis y mejora de los procesos del flujo esencial en las pequeñas empresas no estatales.

- Aplicación con las adecuaciones necesarias de diversos instrumentos de gestión expuestos en la literatura científica internacional y escasamente difundidos en el entorno de las pequeñas empresas no estatales de la gastronomía, tales como: mapas de procesos, flujo esencial de una organización, benchmarking y matriz para la selección de procesos, para la integración en el turismo con pertinencia y eficacia.

Discusión.

El análisis, estudio e investigación que se realiza sobre el tema están en concordancia con los criterios de los autores que se toman como referencia, para realizar la propuesta en el estudio de la actuación de las pequeñas empresas no estatales de la gastronomía restaurantera, que pueden integrarse a los espacios y destinos turísticos con pertinencia y eficacia.

Conclusiones.

El estudio de la gestión de los procesos de prestación de servicio en pequeñas empresas de restaurantes tiene como fin, la identificación y documentación de los procesos estratégicos, operacionales y de soporte, de modo que permitan su análisis, diagnóstico, rediseño y control para la instrumentación de un modelo conceptual para la gestión de la administración operacional, para la integración en la actividad turística, logrando la identificación del estado actual y deseado, que contribuya a un comportamiento en términos de eficiencia y eficacia de los principales medidores de la gestión del servicio de restauración.

Referencias.

- Administración de Operaciones, Toma de Decisiones en la Función de Operaciones. Tomo I, 3ra Edición, ENPES, La Habana 1999.
- Amozarrain M. Gestión de Indicadores. 1996.
http://personales.jet.es/amosarrain/gestion_indicadores.htm
- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.

Antares Consulting. "Process Management", Mejorar de forma continua las operaciones para el éxito. Barcelona España 2004
http://www.qpr.com/processmanagement/process_management_intro_spa.html

Asociación internacional de hoteles y restaurantes (IH & RA). <http://www.ih-ra.com/> [Consulta: Febrero, 2011]

Comunidad de Estados latinoamericanos y del Caribe (CELAC), II Cumbre La Habana, 2014.

Díaz Gorino, A. (2002). La gestión por procesos. <http://www.jcedes.com>

García J., et. Al. "Metodología y técnicas para la investigación científica". Universidad de Matanzas. 2003.

González L., y Talón P. (2002). "Dirección Hotelera. Operaciones y Procesos". Editorial Síntesis S.A. Madrid, pp.124.

Hernández L., A. (2002): Definición de Procesos, Enfoque por Procesos, La Cadena Vital de la Organización. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), ISPJAE, La Habana, pp. 24,25.

Negrin Sosa, E. et al. (2002/a/). La Gestión por Procesos. Una aplicación en empresas hoteleras. Revista Retos Turísticos. Vol.3 Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

Negrin Sosa, E. et al. (2003/a/). El mejoramiento de Gestión de Operaciones en empresas hoteleras. Revista Gestión en H. Escuela Superior de Estudios Turísticos. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Rodríguez M., L. (2011): Aplicación de un procedimiento para el diagnóstico de procesos en restaurantes especializados en organizaciones hoteleras. Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas, p. 86.