



INDICADORES PARA LA HOSPITALIDAD GESTIÓN Y GERENCIA A PARTIR DE LA MEDICIÓN DIMENSIONAL CASO: RESTAURANTES Y BARES

MSc. José Gregorio Aguiar López
Universidad Simón Bolívar
Venezuela
aguiarlopez@hotmail.com
joseaguiar@usb.ve

Resumen

El presente trabajo de investigación dispone indicadores para la hospitalidad, de donde se desprenden acciones gestionarias y gerenciales, a partir de esta medición dimensional, con énfasis en un ámbito muy poco explorado, tal y como lo son las empresas de restauración, ha sido poco explorado, en el entendido de que encontramos indicadores financieros, o indicadores de operaciones, o indicadores de control, por separado, la herramienta que se dispone en el presente estudio, reúne tres aspectos de inmensa importancia, en cuanto a *indicadores monitoring* se refiere. El objetivo que persigue esta investigación es el de diseñar indicadores para la hospitalidad, enfocándose en el caso particular de restaurantes y bares, en términos de tres dimensiones: relacional, espacial e intercambio de símbolos, a los fines de establecer mediciones en estos establecimientos. La metodología utilizada parte de un diseño no experimental, tipo de campo, nivel descriptivo, transversal y exploratorio y de modalidad proyecto factible. Los indicadores de hospitalidad y su medición dimensional representa una herramienta muy fácil de utilizar, a la vez que ofrece rápidos resultados, los cuales servirán para la toma de decisiones gestionarias y gerenciales inherentes a la aplicación de correctivos y/o darle continuidad a los aciertos de la empresa restaurativa allí encontrados.

Palabras Clave: Gestión, Gerencia, Indicadores, Hospitalidad.

Abstract:

This research provides hospitality indicators, where gestionarias and managerial actions emerge, from this dimensional measurement with emphasis on an area little explored, as are catering companies, it has been little explored in the understanding that we find financial indicators, or indicators of operations or control indicators, separately, the tool provided in this study meets three aspects of immense importance in terms of monitoring indicators it refers. The objective of this research is to design hospitality indicators, focusing on the case of restaurants and bars, in terms of three dimensions: relational, spatial and exchange of symbols, in order to establish measures in these establishments. The methodology of a non-experimental design, field type, descriptive,

transversal and exploratory mode and feasible project level. Indicators of hospitality and dimensional measurement is a very easy to use, while providing fast results, which will be used for decision making and managerial gestionarías inherent in the implementation of corrective and / or give continuity to the achievements of restorative company found there.

Keywords: Management, Indicators, Hospitality.

Introducción

Más allá de alimentarse, por ser la hora de la comida, la ingesta alimentaria ha pasado a ser un hecho relacional, donde el compartir y conversar cobra más importancia que la alimentación misma. Es por ello que los restaurantes son cada vez, más importantes (en términos relacionales) y su disposición espacial sirve de complemento a este escenario para encuentros de personas. Por último, el manjar hará honor al encuentro de las personas que eligieron un establecimiento dado.

En esa triada de actores: relación, espacio y producto, se basa el presente estudio. La primera, parte de lo personal, del hecho humano que implica la relación. Ese hecho relacional se enmarca en un espacio físico, también sujeto a ser evaluado y el tercer ámbito será el platillo, no solo en términos de preparación, sino, todo lo que implica, desde su selección hasta cuando el comensal ya se haya retirado del restaurant.

Para ello se ha seleccionado el uso de *Indicadores Monitoring*, los cuales proporcionan herramientas para la toma de decisiones en la empresa restaurativa, en función de la evaluación y medición periódica del efecto que sus actividades tienen para con el entorno en el que opera y su variación en un tiempo determinado (Vargas, 2003, p. 140).

Aunque se ha hecho énfasis en un restaurant bar, para efectos de la presente investigación, estos indicadores de gestión y gerencia y su medición dimensional podrían ser utilizados en cualquier ámbito de hospitalidad, sin inconveniente alguno. Podrían ser aplicados en agencias de viaje, hospitales, clínicas, fuentes de soda, ferias de comida, entre otros similares, no importa que el producto no sea alimentos y bebidas, pues, los indicadores apuntan hacia el servicio de un producto.

El propósito del presente estudio es el de disponer el diseño de indicadores de medición para restaurante y bares, considerando las tres dimensiones que han encabezado esta introducción.

Lo relacional hace referencia al vínculo que se crea entre el prestador de servicio y el consumidor, a la vez que este primero se relaciona con sus iguales dentro del establecimiento. Lo espacial prepara, anímicamente al comensal a disfrutar más de la relación que del período alimentario y el intercambio de símbolos, hace referencia al consumo del producto o el platillo, pasando por la relación y por lo espacial, simultáneamente.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar indicadores para la hospitalidad, con énfasis en restaurantes y bares, en términos dimensionales: relacional, espacial e intercambio de símbolos, a los fines de establecer mediciones en dichos establecimientos.

Objetivos Específicos

Estructurar un instrumento de recolección de datos, con el propósito de establecer un lineamiento de gestión y gerencia, a partir de los indicadores de hospitalidad adecuados para un establecimiento de expendio de alimentos y bebidas.

Aplicar un instrumento de recolección de datos, obtener las gráficas que se deriven de ello y establecer su medición.

Analizar los resultados que se deriven de la aplicación del instrumento de indicadores para la hospitalidad, a los fines de realizar las estadísticas pertinentes y ponderar dicha medición.

Metodología

Parte de la creación de un instrumento, su aplicación, la recolección de los datos que se derivan de la acción anterior, su inmediato análisis descriptivo del conjunto de datos poblacionales y posteriormente realizar las conclusiones, pasando por las validaciones y confiabilidad subordinadas a la rigurosidad del caso.

En primera instancia se destaca el diseño, el tipo, el nivel y la modalidad de la investigación. Luego se procede a señalar los instrumentos de recolección de datos, sus respectivos informantes clave.

El diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, en tal sentido, el diseño en cuestión ha sido considerado como no experimental, ya que “se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para ser luego analizados”. (Palella S., y Martins F., 2011, p: 96).

El tipo de investigación empleada ha sido la del trabajo de campo, definida como “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos”. (Fernández, G., 2007, p: 10). El trabajo de campo, según el Manual de Trabajos de Grado de FEDEUPEL., “es el análisis sistemáticos de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes...” (2014, p: 18).

Más adelante, agregan Palella S. y Martins F., que un hecho investigativo es de nivel descriptivo “cuando se interpretan realidades de un hecho” (2011, p: 102), a la vez que presenta rasgos de transversalidad y símbolos exploratorios.

La modalidad a la que se suscribe esta investigación es la de proyecto factible, la cual consiste en “elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (Bavaresco, 2001, p: 107), que en este caso, el producto derivado de la presente investigación será una serie de quince indicadores de medición para restaurantes y bares en los siguientes términos: relacional, espacial e intercambio de símbolos.

Para obtener los datos en el presente estudio, se tomó como ejemplo un ámbito de hospitalidad, como lo es un conocido Restaurant Bar de frecuentación evidente, (que sobrepasa el 80,00%) y se consideraron las opiniones de 40 visitantes, a los fines de lograr la medición.

Indicadores para la Hospitalidad

Los indicadores proporcionan información resumida en volumen elevado, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, de manera, pues, que permite la evaluación del comportamiento, en este caso, de restaurantes y bares, en cuanto a las relaciones personales, su ubicación y en su proceso operativo integral.

Vargas, hace referencia a que las funciones principales de los indicadores son dos. En primer lugar, proporcionar herramientas para la toma de decisiones en la

empresa, en función de la evaluación y medición (periódica) del efecto que sus actividades tienen para con el entorno en el que opera y su variación en un tiempo determinado (*Indicadores Monitoring*). En segundo lugar, disponer una vía comunicacional de la empresa, en función de proporcionar información relativa al efecto que su actividad tiene para con el entorno (*Indicadores Reporting*). (2003, p: 140).

En el presente estudio se utilizan los indicadores reporting, a los fines de obtener la información proveniente de los consumidores y visitantes de las locaciones en cuestión, en términos de las dimensiones ya comentadas.

En este orden de ideas, el autor del presente estudio ha diseñado los indicadores para la hospitalidad que se presentan a continuación:

Dimensión Relacional

Apariencia Personal				
Pésima	Mala	Regular	Óptima	Excelente
1	2	3	4	5
Lenguaje Verbal y Gestual (*)				
Pésimo	Mala	Regular	Buena	Excelente
1	2	3	4	5
Intencionalidad Evidente				
Ninguna Evidencia	Escasa Evidencia	Evidencia Moderada	Destacada Evidencia	Total Evidencia
1	2	3	4	5
Reconocimiento al Otro				
Ninguno	Escaso	Moderado	Destacado	Absoluto
1	2	3	4	5
Seguimiento a la Relación				
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

(*) Se deben realizar dos evaluaciones, una para cada variable.

Dimensión Espacial

Accesibilidad				
Pésima	Mala	Regular	Óptima	Excelente
1	2	3	4	5
Seguridad				
Pésima	Mala	Regular	Óptima	Excelente
1	2	3	4	5
Apariencia Externa e Interna (*)				
Pésima	Mala	Regular	Óptima	Excelente
1	2	3	4	5
Comodidad				
Insostenible	Muy incómodo	Moderada	Óptima	Excelente
1	2	3	4	5
Autenticidad				
Nada Auténtico	Poco Auténtico	Moderado	Bastante Auténtico	Totalmente Auténtico
1	2	3	4	5

--	--	--	--	--

(*) Se deben realizar dos evaluaciones, una para cada variable.

Dimensión Intercambio de Símbolos

Relación Precio – Valor				
Pésima	Mala	Regular	Óptima	Excelente
1	2	3	4	5
Inversión del Tiempo (Transacción)				
Pésima	Mala	Regular	Óptima	Excelente
1	2	3	4	5
Apariencia del Producto – Servicio (*)				
Pésima	Mala	Regular	Óptima	Excelente
1	2	3	4	5
Satisfacción en el Consumo o Uso del Producto – Servicio (*)				
Nada Satisfactoria	Poco Satisfactoria	Moderada	Óptima	Tot. Satisfactoria
1	2	3	4	5
Valoración de la Experiencia				
Nada Valiosa	Poco Valiosa	Moderada	Bastante Valiosa	Suprema Experiencia
1	2	3	4	5

(*) Se deben realizar dos evaluaciones, una para cada variable.

Frecuentación de las Visitas de los Respondientes

En el presente estudio se realizó un cuadro que representa el factor de frecuentación, el cual es directamente proporcional al número de visitas del consumidor, en el entendido de que a menor número de veces haya visitado el consumidor al restaurant a evaluar, menor valoración tendrá el factor. Y todo lo contrario ocurriría en el caso de que a mayor número de veces haya visitado el consumidor al restaurant, mayor será el factor.

Esto se debe, por una parte, a que cuando los visitantes concurren a una locación entre 1º y 3º veces, sus niveles de asombro son muy altos, esto trae como consecuencia que las opiniones o son muy buenas o son muy malas, perdiéndose así la objetividad del estudio.

Por otra parte, los consumidores frecuentes comienzan a invisibilizar lo evidente, lo cual significa que no se logra ver lo destacado porque ya lo ve como normal y pierde sentido en la evaluación.

En este sentido, se recomienda obtener respondientes cuya frecuentación esté en un factor entre 3 y 4, lo que significa un número de visitas entre 5 y 8.

Ponderación de la Frecuencia de Visitas de los Respondientes	
Entre 1 y 2 visitas.	1
Entre 3 y 4 visitas.	2
Entre 5 y 6 visitas.	3
Entre 7 y 8 visitas.	4
Entre 9 o más visitas.	5

Para el presente estudio, se tomaron las respuestas de un grupo de consumidores entre 2 y 4 en los factores de frecuentación de visitas anteriormente presentado.

Resultados del Estudio

Para el presente estudio se tomó como ejemplo un Restaurant Bar de destacada trayectoria y alto porcentaje de frecuentación, ubicado en el Estado Nueva Esparta, Venezuela, entre julio y septiembre del año 2015, a un total de 120 personas.

Los resultados derivados de esa medición se presentan a continuación:

Dimensiones	N°	Ejes Dimensionales	Evaluación
Relacional	1	Apariencia Personal	4,28
	2	Lenguaje Verbal y Gestual	3,33
	3	Intencionalidad Evidente	3,68
	4	Reconocimiento al Otro	3,58
	5	Seguimiento a la Relación	3,63
Espacial	1	Accesibilidad	4,44
	2	Seguridad	4,51
	3	Apariencia Externa e Interna	4,63
	4	Comodidad	4,73
	5	Autenticidad	4,88
Intercambio de Símbolos	1	Relación Precio - Valor	4,63
	2	Inversión del Tiempo. (Transacción).	4,89
	3	Apariencia del Producto - Servicio	4,87
	4	Satisfacción en el Consumo y Uso del Producto - Servicio	4,83
	5	Valoración de la Experiencia	4,88

El promedio de la Dimensión Relacional se ubicó en 3,70 a la vez que la Dimensión Espacial se ubicó en 4,64 y por último, la Dimensión Intercambio de Símbolos se ubicó en 4,82 en la escala de Likert.

El escalamiento Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se les administra” (Palella S. y Martins F., 2011, p: 165).

Estos niveles de la escala Likert, como instrumento valuator de las respuestas, se corresponde con cinco (5) opciones, las cuales se ven representadas de la siguiente manera: Totalmente de acuerdo (TA), es el nivel más positivo y a su vez recibe el mayor puntaje de cinco (5). Contrariamente, Totalmente en desacuerdo (TD), es el nivel más negativo y a su vez recibe el menor puntaje de uno (1), tal y como se describe en el siguiente cuadro:

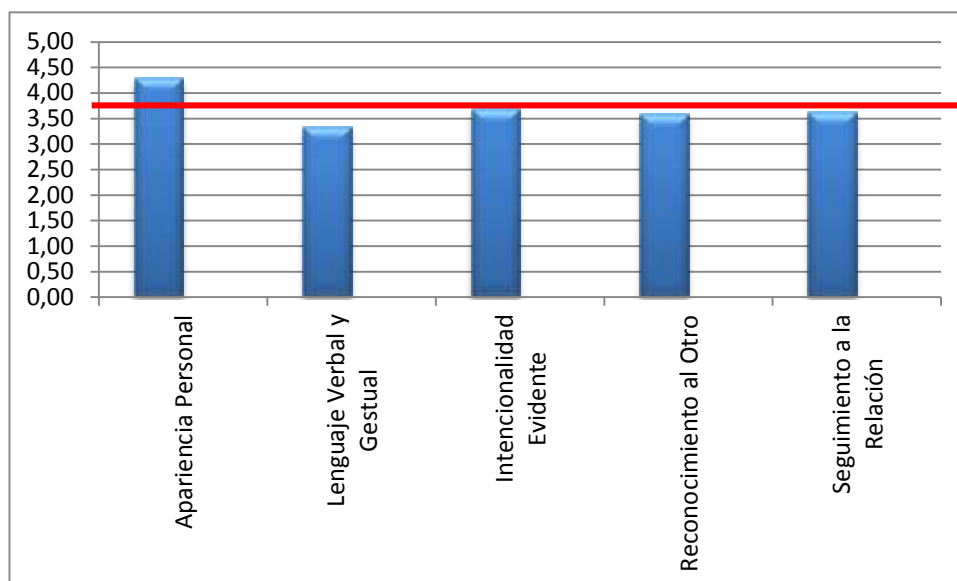
Cuadro 1. Ponderación de las Opciones de Respuestas

Ítems Positivo	Respuestas
5	Totalmente de acuerdo.
4	De acuerdo.
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
2	En desacuerdo.
1	Totalmente en desacuerdo.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006, p: 165).

En este sentido, la primera dimensión estudiada, una vez obtenido los datos representados en el esquema anterior, se deriva la siguiente Gráfica que describe los datos de los consumidores respondientes, a saber:

Dimensión: Relacional



Gráfica 1.

En la Gráfica 1 se observa una norma ubicada en 3,70 a partir de la escala de Likert. Aunque la evaluación obtenida no es del todo baja, no se corresponde armónicamente con el resto de las dimensiones que componen el estudio. La norma de las otras dos dimensiones que seguidamente se comentarán, se ubica en 4,73 esto representa un 21,78% por debajo de la norma antes mencionada.

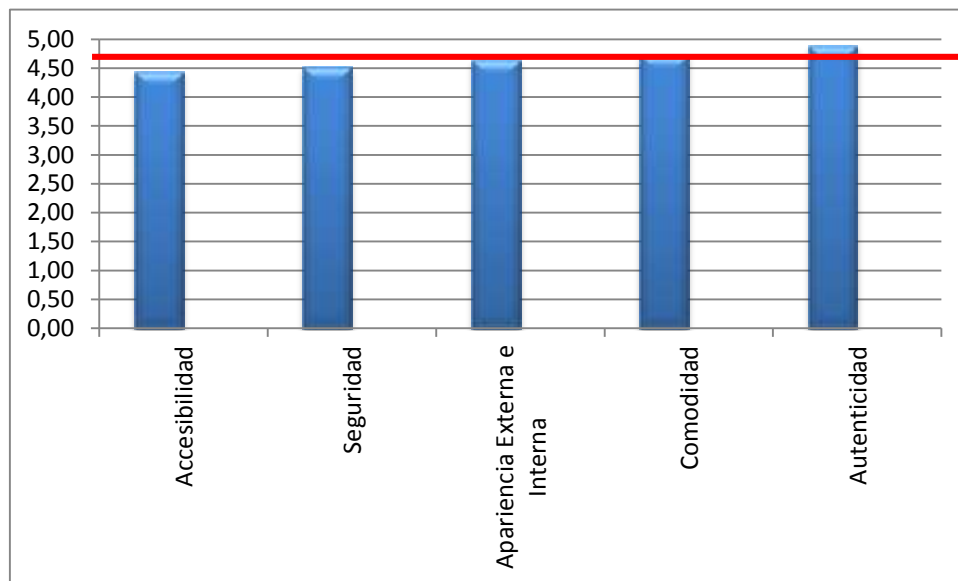
Tanto el lenguaje, la intención, la relación con otros, como el seguimiento, obtuvieron evaluaciones muy pobres, si partimos de los porcentajes de frecuentación de la locación elegida como ejemplo para el presente estudio.

Esta dimensión hace énfasis en la empatía de las personas en el restaurant, se refiere al vínculo que se crea en breve tiempo entre las personas en el restaurant, lo que significa una sutil evaluación a la brigada de negro del establecimiento.

La dimensión relacional lleva consigo una importancia que se pierde de vista, en el entendido de que se trata del factor humano, del contacto entre personas, no solo la relación entre comensal y brigada de negro, en líneas generales, se trata de la relación que se evidencia entre las personas que de una forma u otra le brindan al establecimiento su espíritu, su aura, eso intangible e indescriptible que buscamos al estar en un restaurant, que aunque sea imperceptible, lo apreciamos al momento de

recibirlo, va más allá de un buen trato entre las personas.

Dimensión: Espacial



Gráfica 2.

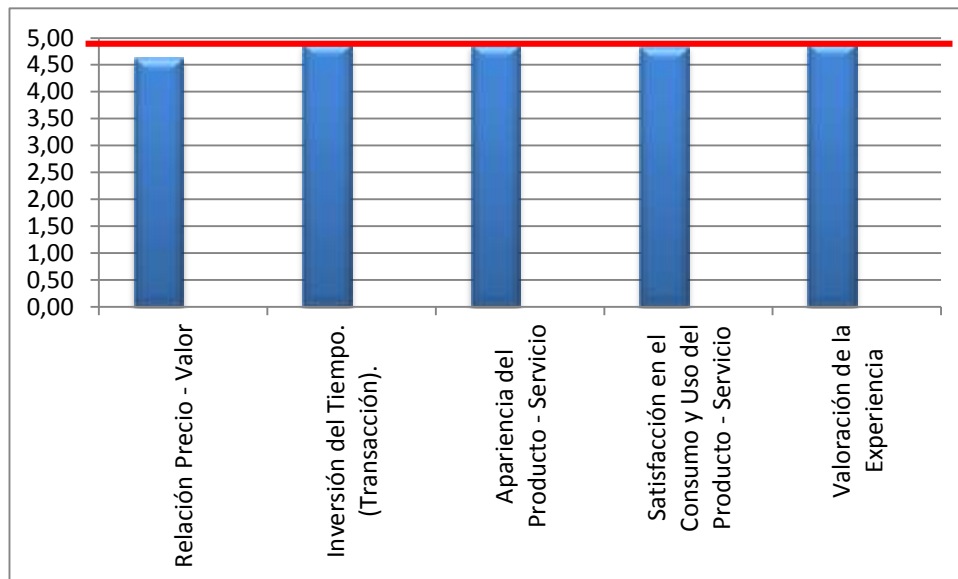
En la Gráfica 2 se observa una norma ubicada en 4,64 a partir de la escala de Likert, siendo el eje, Accesibilidad, el más bajo en la evaluación. Obviamente, no sería fácil atender gerencialmente esta evaluación.

En este caso no se trata de un cambio inmediato del domicilio fiscal del restaurant, sino la toma de acciones en cuanto a la accesibilidad se refiere, a los fines de que el consumidor cambie su percepción en este sentido.

Existen varias estrategias gerenciales a tomar en cuenta, con respecto a este indicador, la decisión de cambio de domicilio sería la última a considerar, pues, aquí se sugiere el cambio de esa percepción específica, pudiendo dispones una línea de taxis privada a las puertas del establecimiento, o servicio de buses ejecutivos desde un centro comercial de uso frecuente de los potenciales consumidores, u otra opción que facilite al cliente su llegada y su retirada del restaurant sin complicación alguna, por el contrario, que le sea placentero dicho acceso.

Los otros cuatro indicadores se presentaron muy bien evaluados por parte de los consumidores respondientes, esto significa que el restaurant bar posee un excelente equilibrio, en cuanto a espacio físico se refiere.

Dimensión: Intercambio de Símbolos



Gráfica 3.

En la Gráfica 3 se observa una norma ubicada en 4,82 a partir de la escala de Likert, una evaluación excelente en todos los indicadores. La gerencia debe establecer estrategias que coadyuven a mantener estos números en las evaluaciones sucesivas.

Esta gráfica evidencia que los consumidores aprueban los precios encontrados, a la vez que aprueban el tiempo de espera, también les gusta la apariencia de sus productos y servicios, manifestando que su consumo ha sido muy satisfactorio, trayendo como consecuencia una experiencia maravillosa, enmarcada en el tiempo de permanencia en el establecimiento.

Esta dimensión hace énfasis en el producto del restaurant, se refiere al platillo, lo que significa una sutil evaluación a la brigada de blanco del establecimiento.

En este sentido, se abarcan tres aspectos que el autor considera pertinentes al momento de evaluar a un ámbito de hospitalidad, en este caso, un restaurant bar, desde el servicio, la locación y el producto, aspectos mandatorios al momento de estructurar hechos experienciales que se traduzcan en el definitivo acceso a un producto dado.

Conclusiones

Una vez diseñado los indicadores para restaurantes y bares, en términos dimensionales: relacional, espacial e intercambio de símbolos, se pudo lograr establecer mediciones en restaurant bar que se tomó como ejemplo y modelo para la presente investigación.

La estructura del instrumento de recolección de datos contribuyó significativamente en el desarrollo de la investigación, puesto que se realizó el proceso de recolección de información, de manera rápida y fluida a la vez que se pudo establecer un lineamiento evaluativo, a partir de los resultados derivados de los indicadores para el restaurant bar.

La aplicación y análisis del instrumento de recolección de datos, derivó en la obtención de gráficas precisas que propician acciones gestionarias y gerenciales en relación con el establecimiento, su ubicación y las personas que actúan en él, prestadores de servicio y consumidores.

Un indicador del presente instrumento se transforma, en la medida de su aplicación en múltiples indicadores de un mismo hecho a evaluar. Ello dependerá de quién lo aplique y cuáles serían sus propósitos más específicos, pues, mientras más minucioso sea el estudio, mejor será el resultado y más amplios serían sus alcances.

Es importante destacar que este instrumento aplica para la evaluación de un restaurant, de una cuadra gastronómica, como se le denomina ahora a los ámbitos de restauración, que aunque tengan distintos perfiles y filosofías, se encuentran ubicados en un área común, ferias de comida de centros comerciales, restaurantes de hoteles y cruceros, entre otros similares.

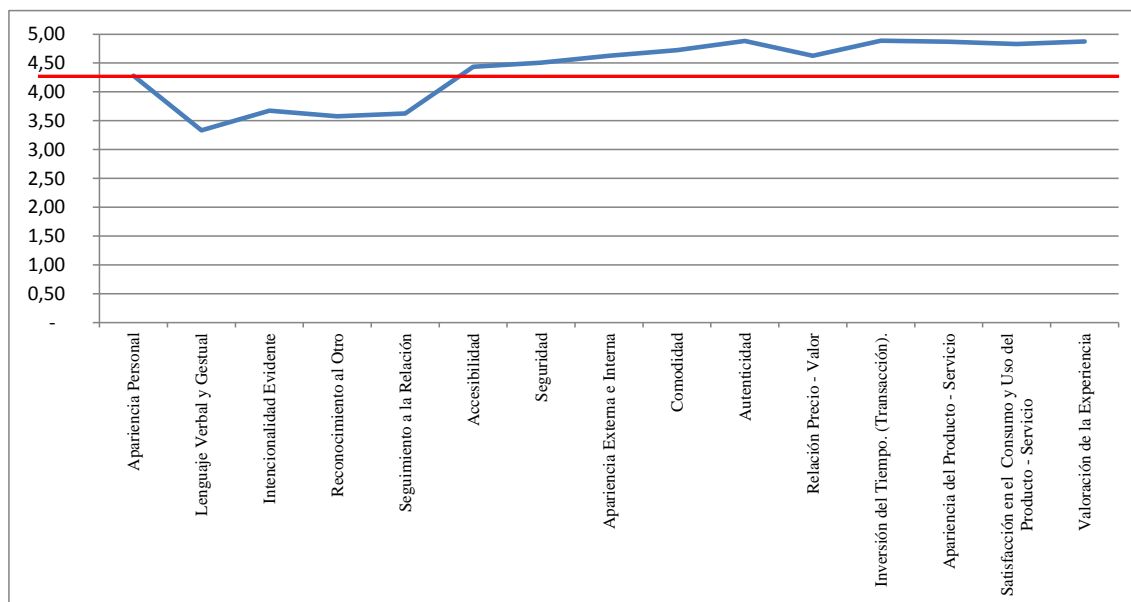
Finalmente, es aplicable a cualquier ámbito de hospitalidad, siempre y cuando su perfil se vincule con los contenidos del instrumento, aunque acepta modificaciones pertinentes, a los fines del logro de los objetivos del investigador.

Reflexiones Finales

Los instrumentos para medir, tanto las operaciones restaurativas, como los aspectos financieros y/o espaciales no son muy abundantes, es por ello que el diseño de estos indicadores de medición para restaurantes y bares, en las dimensiones: relacional, espacial e intercambio de símbolos, representa una herramienta de gran importancia y de muy fácil y rápida aplicación.

En el presente estudio se derivó una serie de resultados ya comentados, no obstante, se presentaron por separado, es decir, por cada dimensión. La norma general del estudio se ubica en 4,38 promedio total, la cual se muestra en la siguiente gráfica:

Indicadores para Restaurantes y Bares



Gráfica 4.

Recordemos que son tres dimensiones, cada una contentiva de cinco ejes dimensionales o indicadores de medición.

Fácilmente se puede observar que la primera dimensión se ubica por debajo de la norma, lo que significa que el restaurant bar presenta una marcada debilidad en cuanto a lo relacional. Las acciones gerenciales derivadas de estos resultados, estarán orientadas hacia la brigada de negro, con énfasis en su apariencia personal, su lenguaje, sus gestos, su acción en la sala para con los comensales, su trato para con sus compañeros y

comensales y la atención a la relación establecida con el consumidor, a los fines de optimizar los resultados que se deriven de futuras evaluaciones con este mismo instrumento.

Fuentes

Bavaresco, A. (2001). Proceso Metodológico en la Investigación: cómo hacer un Diseño de Investigación. Editorial Ediluz, Venezuela.

FEDEUPEL. (2014). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.

Fernández Guerrero, G. (2007). Metodología de la Investigación. Universidad de Londres.

Hernández, Fernández y Baptista. (2006). Metodología de la Investigación: una discusión necesaria en Universidades zulianas. UNAM. Venezuela.

Palella S., S P., y Martins, F. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa. FEDEUPEL. Venezuela.

Vargas, A., Vaca, R., y García E. (2003). Sostenibilidad de la Empresa Hotelera. Indicadores para su Medición. (Responsabilidad Medioambiental).