

INTRODUCCIÓN

El desarrollo turístico de Cuba ha sido notable en el último decenio. Basta revisar las principales cifras del crecimiento en ese lapso, donde las llegadas de visitantes se han incrementado en un 12 %, los ingresos y las habitaciones se han multiplicado por 8; mientras los recursos humanos directamente empleados en el sector se han duplicado.

Estudios de la Organización Mundial del Turismo (OMT) han pretendido resumir las características generales de la demanda turística internacional, especialmente en los países desarrollados que generan el mayor flujo de visitantes internacionales.

El consumo turístico se ha diversificado extraordinariamente. Tienen preferencia por establecimientos y destinos específicos con atractivos interesantes y buen nivel de equipamiento. Se exige una relación alta o medio – alta en cuanto a la calidad – precio, unida a un servicio flexible, con garantías y solución de quejas y reclamaciones (por la alta protección al consumidor en los mercados emisores).

Sus exigencias en cuanto a los productos culturales y a la protección del medioambiente natural han crecido notablemente y se siguen incrementando. Esto, sin abundar en las enormes exigencias sobre los temas de seguridad ciudadana y sanitaria.

Los clientes compran la participación en actividades, así como servicios y productos tangibles que les brinden una “experiencia vital” en el disfrute de atractivos. Dentro de estos productos tangibles está la oferta gastronómica en las instalaciones, la cual, conjuntamente con otras ofertas, tiene la peculiaridad de constituir la motivación de los viajes de los turistas, por ello es importante conocer qué factores son determinantes para alcanzar la calidad de dicha oferta en los servicios alimentarios en las instalaciones turísticas.

La calidad de la oferta gastronómica como producto tiene una gran importancia para los clientes que nos visitan. Se impone profundizar en las características de los diferentes segmentos de arribo a nuestro país y adecuar la oferta a los intereses de los mismos. No basta con realizar una excelente preparación, decoración y un servicio exquisito si lo que se propone no se corresponde con lo que buscan los clientes.

Problema:

En los diversos restaurantes de Cuba se aprecia la falta de existencia, bajo nivel de conocimiento y aplicación de las herramientas cuantitativas de gestión para la toma de decisiones con relación a la preferencia de sus clientes y la oferta, que permita anticiparse sus expectativas y ofrecer una visión integradora de la gestión de la organización.

Definición de Hipótesis:

La Hipótesis considera que si se diseña un sistema de herramientas cuantitativas de gestión para el análisis de la oferta de bebidas y alimentos en las instalaciones que ofrecen dicho servicio, se podrá contar con una sistema que permita actualizar al personal que desarrolla la actividad administrativa en los restaurantes y adecuar su oferta en función del mercado, anticiparse a los deseos del cliente, superar sus expectativas, maximizar sus ingresos y disminuir sus costos.

Objetivo general

Proponer diversas herramientas de gestión para la administración de las instalaciones de Alimentos y Bebidas que contribuyan a la eficiencia y competitividad de las mismas, así como contribuyan a la identificación de las preferencias de los clientes en cuanto a la oferta gastronómica.

Objetivos específicos (Se corresponden con las etapas por las que se atraviesa para lograr el objetivo general y validar la hipótesis)

1. Establecer un marco teórico de las herramientas de gestión propias para restaurantes y su aplicación en las instalaciones gastronómicas.
2. Diseñar una Metodología a través de las herramientas de gestión que facilite la toma de decisiones en las instalaciones que proveen alimentos y bebidas.

Para el cumplimiento de los objetivos se han empleado métodos y técnicas de la investigación y específicos como el análisis y la síntesis, la observación directa, la recopilación y análisis de la documentación, entre otros.

Como resultados principales obtenidos con este trabajo se tienen:

1. Diagnóstico de la situación actual en sobre la aplicación de las herramientas gestión las instalaciones gastronómicas.
2. Establecimiento del procedimiento (metodología) para la aplicación de las herramientas de gestión propias para restaurantes.

La novedad de este investigación consiste en la ausencia de estudios profundos en estas instalaciones del análisis de las incidencias e influencia de la oferta gastronómica en los resultados financieros de la instalación, así como en la preferencia de los turistas; por lo que ofrece un fundamento para la propuesta final que realiza respecto a las herramientas de gestión a aplicar para el análisis y rediseño de la oferta gastronómica, atendiendo a los diferentes segmentos de mercado y sus preferencias.

CAPÍTULO I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

Según la bibliografía consultada el autor Walker (2002), describe a los restaurantes como una necesidad importante en la sociedad ya que juegan según él un papel muy importante. Esto se debe a que las personas no buscan solo un lugar donde puedan satisfacer su paladar, sino también este les otorgue ciertos beneficios como el regocijarse de un servicio y una atmósfera singular, donde puedan utilizar todos sus sentidos para tener una experiencia única.

Por otro lado los autores Ángelo y Vladimir (2001), indican que un restaurante satisface las necesidades de los diferentes mercados, por lo que existen diferentes tipos. Sin embargo los restaurantes tienden a fallar por razones como la falta de conocimiento del negocio, falta de conocimiento técnico, falta de suficiente capital de trabajo. Aunque eso no es todo, también es importante denotar que los restaurantes no sólo son aquellos que venden productos y servicios, sino también un valor agregado tales como la marca del lugar, la atmósfera, precios del menú, entre otros.

Para el autor Dittmer (2002), los restaurantes son proveedores de alimentos preparados para consumirlos inmediatamente, el cual es un negocio riesgoso debido a que el 50% fracasa en el primer año, 65% en los dos primeros años y 10% sobreviven más de 5 años.

Sweeny menciona que “Abrir un restaurante no es una mala idea, lo que sí lo es, es hacerlo sin los conocimientos empresariales oportunos” agregando que factores como saber negociar un buen contrato de leasing para el local o hacer un estudio de mercadeo sobre cuál sería la ubicación óptima para el tipo de restaurante de que se trate, son mucho más fundamentales para el éxito que las habilidades del cocinero, o el “sabor único de la salsa de tomate de la abuela” (Arenales, 2004, párr. 6).

Una mala elección de la ubicación, el insuficiente financiamiento del negocio, la falta de estrategias para diferenciarse de su competencia son algunos errores frecuentes que muchos comerciantes inexpertos cometen lo cual les dificulta aún más el poder

mantenerse dentro del mundo de la restauración. A pesar de todas estas dificultades, se considera que los restaurantes son una excelente opción para empresarios porque se trata de una industria que ha crecido mucho en los últimos años y que tiene una tendencia a seguir creciendo y generando empleos en la mayor parte del mundo.

Lundberg y Walker (1993) mencionan que una de las razones primordiales por la que muchas personas deciden entrar en el negocio de la restauración es la generación de ingresos, ya que los restaurantes exitosos son altamente rentables. Son ideales para empresarios que les atrae la alta interacción con personas y relaciones interpersonales. Otra razón importante son los retos a los que se enfrentan los administradores sobre cómo innovar y mejorar constantemente el servicio para permanecer dentro de la preferencia del mercado al que se dirigen. Las personas que entran en el mundo de la restauración deben de percibir su trabajo como una experiencia satisfactoria.

Rafael de Jesús Saavedra Álvarez, Presidente Nacional de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC] (México, 2004) plantea que es una de las industrias más viables para crear un negocio independiente ya que es una de las industrias con relación de inversión y generación de empleo más atractivas. También es una industria muy importante en el presupuesto del gasto familiar ya que según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (México, 2003) el 9.8 por ciento del gasto por familia es destinado a este importante sector.

La Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos de América (1999) publicó un reporte acerca de lo que considera una guía importante para el éxito de la industria de restauración en los próximos años. Para empezar se requiere una excelencia de operaciones en el servicio más relevantes, buscar nuevas soluciones de alta tecnología que se puedan incorporar en las operaciones diarias que permitirán a la empresa mayor competitividad en un ambiente de negocios que evoluciona rápidamente ya que servirán como herramientas para lograr una administración eficaz y finalmente, trabajar más sobre prácticas orientadas al servicio, es decir, controlar mejor la calidad

manteniendo y mejorando los niveles de servicio y calidad en la comida enfocándose principalmente en sus proveedores.

Ted Burke, miembro del Consejo de la Asociación Nacional de Restaurantes Norteamericana (NRA), citado por Lessard (2004), afirma que: “...*la industria restaurantera se ha vuelto una parte importante en la economía de Estados Unidos*” (párr.3). Aunque el gobierno dificulta el crecimiento del sector con la aplicación de impuestos, regulaciones sanitarias y de salud, leyes laborales, requerimientos de licencias, entre otros.

Sack, citado por Lessard (2004) también menciona que el sector tiene gran influencia en industrias que se relacionan indirectamente con el servicio de alimentos, como proveedores, alcanzando un impacto económico de 1.2 trillones de dólares que representa el 10% del Producto Interno Bruto.

Por otro lado, una de las tendencias más novedosa surgida en Europa como respuesta del concepto de fast food es la slow food, que se dirige a gente que busca sitios para comer tranquilamente y bien donde se rescaten ingredientes de la región. A partir de este concepto surge la cocina exótica, elaborada a base de productos orgánicos y la cocina de autor, que son recetas creadas y desarrolladas por el chef del lugar.

Los restaurantes y bares buscan diferenciarse mediante conceptos novedosos y van tras grupos de consumidores sofisticados. Por lo que ahora además de ofrecer comida en restaurantes y bares se venden conceptos novedosos dirigidos a un nicho específico permitiendo hacer una mejor definición de los clientes a los que cada negocio se dirige.

Otra tendencia es romper con lo tradicional, como en el caso de los vinos, ya que el vino blanco o tinto puede acompañar a cualquier tipo de platillo dependiendo del gusto del cliente, así como la venta por copeo más que por botella (Guzmán, 2002).

Por otro lado, en Inglaterra ha surgido una novedosa tendencia conocida como “gastronomía molecular” que consiste en mezclar sabores extravagantes mediante métodos científicos, haciendo una combinación con los llamados pubs gastronómicos (que son considerados un emblema del cambio que se produce actualmente en Gran Bretaña) y la comida asiática. Un ejemplo que describe a esta tendencia son los langostinos horneados con consomé de té de hinojo y caramelo de aceite de oliva, donde se puede observar que se busca transformar la cocina en un laboratorio como en el caso de la cocina del restaurante “Fat Duck” ubicado en el oeste de Londres, donde se puede encontrar un batidor de huevos como un tanque de nitrógeno líquido, para así convertir alimentos sólidos en líquidos o espumosos.

Tim Zagat (2004) creador de guías que clasifican los restaurantes de varias ciudades del mundo considera que “...Nueva York sigue siendo la mejor ciudad para comer” párr. 16), aunque ha sido comparada con otras ciudades importantes con nuevas tendencias, sigue teniendo los mejores restaurantes a nivel mundial con una gran diversidad gastronómica donde se puede apreciar mejor la influencia de las nuevas tendencias de la industria restaurantera.

1.2. Factores claves para la operación de un restaurante

Para poder saber de qué forma va a operar un restaurante se debe tener conocimiento de las clasificaciones más usadas por los restaurantes debido al gran número de variables dentro de cada uno, por esta razón Dittmer (2002) menciona que los términos más aceptados son los que describen las características del tipo de operación y al igual son los que la mayoría de las personas utilizan para identificar a cada uno:

- a) Comida rápida
- b) Servicio a la mesa
- c) Étnicos: (cultura en particular como la italiana, francesa, mexicana, china, etc.)
- d) Especialidades: (mariscos, pollos, cortes, vegetarianos, etc.)
- e) Fine dining (alta calidad en alimentos)
- f) Restaurantes de menú limitado

- g) Cadena de restaurantes
- h) Restaurantes temáticos
- i) Tops: (situados en lo alto de los edificios con una vista espectacular)
- j) Restaurantes familiares
- k) Cafeterías
- l) Buffet
- m) Banquetes
- n) Servicio de alimentos institucionales
- o) Servicio de alimentos en industrias y negocios
- p) Servicio de alimentos en aerolíneas
- q) Servicio de alimentos en clubes
- r) Stands de comida
- s) Restaurantes de vecindario (ubicados cerca de oficinas o universidades para ofrecer servicio a personas que viven o trabajan cerca)
- t) Servicio en el automóvil (drive through)
- u) Servicio para llevar

La clasificación anterior obedece a un sistema de ordenamiento a través del tipo de servicio que se oferta. En contraparte, Siguan y Enz (1999) efectuaron un estudio en Estados Unidos para identificar cuáles eran las mejores prácticas realizadas dentro del área de restaurantes. El estudio arrojó tres grupos de restaurantes:

- El primero se enfocaba en ofrecer alta calidad en productos
- El segundo grupo se basaba en los elementos de concepto de restaurante y su diseño.
- El tercero, en el control de costos y generación de ingresos adicionales.

Considerando este tipo de clasificación los restaurantes deben tener la habilidad de responder a los cambios de las necesidades de su mercado conservando una operación rentable.

Por otro lado, el autor Powers (1988), debido a los grandes cambios que ocurren con los términos y definiciones del concepto de restaurante, optó por subdividir los mismos en restaurantes de servicio completo (full service) y restaurantes de especialidades. Los restaurantes de full service, se dividen en restaurante fine dining, definido como de alta cocina especializada, estos establecimientos por lo regular son pequeños, pues tienen lugares hasta para cien personas como máximo, con operaciones independientes y el éxito de este tipo de empresa radica en su excelente calidad, cuyos chefs profesionales, agregan un valor único en cada platillo lo cual aumenta a su vez el precio de los mismos. Por otro lado, se encuentra el concepto de restaurante llamado *mom and pop*, ya que conciernen a familias, tienen precios más competitivos y una mejor atmósfera; y finalmente se encuentra casual *dinner house*, denominado como “un agradable lugar para comer”.

Los restaurantes de especialidades por su parte, incluyen una amplia variedad de restaurantes, como las de autoservicio y debido a que requieren menos labores, los precios son proporcionalmente más bajos.

Un elemento constante en el análisis de restaurantes es el estudio de las fallas o errores en el servicio, las cuales son inevitables y generalmente provocan la insatisfacción del cliente e incluso pueden llevar a la pérdida del mismo. Por lo que es importante analizar todos los elementos involucrados en la entrega del producto y del servicio para evitar errores en lo posible (Cheng & Hoffman, 1998).

Algunos estudios realizados en Estados Unidos muestran que la posibilidad de que un restaurante fracase es muy elevada. Empezar un restaurante representa un alto riesgo ya que necesita de una buena inversión que no se recuperará de forma inmediata sino que se calcula que los resultados esperados se tendrán aproximadamente en un promedio de 3 años (Lundberg & Cheng, 1993).

Las cadenas de restaurantes reducen el riesgo de la apertura de nuevos restaurantes empleando a personas de confianza y con experiencia de establecimientos existentes

en la cadena. Por otro lado los restaurantes administrados por miembros de la familia pueden reducir este riesgo trabajando a un menor costo, aún así no hay seguridad que el restaurante alcance el éxito deseado.

El registro y análisis de fallas en el servicio puede ser una herramienta administrativa muy importante para evitar los problemas que puede generar cualquier falla o error en el servicio y producto, ya que identificar dichos problemas, permite minimizar la repetición de futuras fallas en los acontecimientos ajustando operaciones o procedimientos empleados en el restaurante.

Dentro de los estudios realizados por Cheng y Hoffman (1998) se aplicó una técnica de incidentes críticos (Critical Incident Technique) donde se colecta una breve descripción de la falla y el grado o la magnitud que representa para el cliente, el tiempo ocurrido, que tanto afectó su preferencia por el restaurante, entre otros. Ellos describen el incidente crítico (Critical Incident) como un evento que puede ser descrito en detalle y que se desvía significativamente, de forma positiva o negativa, de las expectativas del cliente o lo que se considera normal en el encuentro de servicio. Como resultado de la investigación se clasificaron los resultados en tres tipos de fallas frecuentes:

1. **Fallas en la entrega del servicio.** Ocurren principalmente durante el servicio y pueden ser defectos del producto, servicio lento o no disponible, problemas físicos, políticas de la empresa como no aceptar ciertas tarjetas de crédito y productos no disponibles.
2. **Requerimientos implícitos y explícitos de consumidores.** Ocurren cuando los empleados no son capaces de satisfacer las necesidades del cliente debido a una falla en la operación o inhabilidad del empleado. Por ejemplo órdenes no preparadas y problemas con asignación de mesas.
3. **Errores en las acciones de los empleados.** Esto se refiere a un comportamiento inapropiado por parte de los empleados como entregar un platillo equivocado, equivocación al hacer la orden o cargos incorrectos a la cuenta de la persona.

Dentro de este análisis se observó que cualquier restaurante presenta reacciones similares a fallas similares sin importar características demográficas o especialidad del restaurante. Por lo tanto Cheng y Hoffman (1998) concluyeron en dichos estudios que los tipos de fallas más significativas y frecuentes en los restaurantes son aquellas relacionadas con la entrega del servicio dentro de los cuales los problemas físicos o de instalación (Facility Problems) como la limpieza son los que más son recordados por las personas y asociados con las tasas más bajas de retención de clientes, al igual que la falta de alimentos en el almacén para preparar algunos platillos. Los clientes tienden a recordar más las fallas en la entrega de servicio que los otros dos tipos de fallas. Los errores más comunes son los que involucran defectos en el producto como objetos ajenos al platillo o una mala preparación y los menores son las fallas que envuelven a los requerimientos implícitos y explícitos de los consumidores.

Sin embargo, es recomendable que los administradores colecten los incidentes críticos de sus propios restaurantes y así puedan descubrir cuáles son los problemas más serios y los más comunes a enfrentar.

El factor más importante a tomar en cuenta para el análisis de las fallas en el servicio es la percepción real del cliente en el encuentro de servicio. Es importante saber que los clientes dan un grado de importancia diferente a cada falla, por lo que es indispensable clasificar las quejas del cliente. Todas deben ser tomadas en cuenta para ser monitoreadas y desarrollar criterios en base a las experiencias y expectativas de los consumidores y así poder ofrecer un mejor paquete de servicios. El paquete de servicios según Fitzsimmons y Fitzsimmons (2001) incluye las siguientes características:

1. **Facilidad de soporte:** se refiere a todo los recursos físicos adecuados para poder ofrecer el servicio, por ejemplo el establecimiento del restaurante.
2. **Facilidad de bienes:** es lo que el cliente compra en sí, el platillo o alimentos.

3. **Servicios explícitos:** se entienden como los beneficios esenciales de un servicio, mobiliario cómodo de un establecimiento.
4. **Servicios implícitos:** son aquellos beneficios extras que el cliente percibe como el recibir una cortesía o descuento por ser un cliente distinguido del lugar.

La reacción del empleado ante una queja es importante ya que al enfrentarse con un cliente disgustado debe aprender a manejar situaciones para mantener una relación positiva entre el cliente y el negocio. Por lo que se deben crear programas de entrenamiento para enseñar a los empleados a resolver cualquier tipo de incidente y así poder lidiar con clientes disgustados.

1.3. Aspectos de marketing involucrados en el éxito de restaurantes

El Consultor Miguel Ángel De Alzáa (2004) menciona que no basta con tener buena comida, buen servicio y buenos precios por lo que es importante llevar a cabo estrategias para atraer nuevos clientes, hacer que consuman más y así lograr su lealtad hacia el restaurante.

Para que un restaurante logre una ventaja competitiva se deben analizar ciertas bases tales como variedad, especialidad, rapidez, ambiente, servicio, precios, conveniencia y de esta forma lograr la diferenciación entre sus competidores.

Existen varios nichos de mercado entre ellos jóvenes, familias y personas de negocios, por lo que tienen diferentes necesidades y no se les puede ofrecer lo mismo por lo que es importante saber cual va a ser el segmento al que se dirige, saber que ofrecerles y así lograr posicionarse en el segmento. De Alzáa también comenta que la publicidad es un componente importante dentro de los aspectos de marketing involucrados en el éxito del negocio. Esta publicidad es básica para poder atraer la atención del mercado al que nos dirigimos, despertar el interés, estimular el deseo y alentar al cliente a que vaya al restaurante. Por lo que es importante que la publicidad tenga encabezados poderosos,

mensajes con beneficios y que la invitación sea lo más específica posible para que los clientes capten el mensaje que se les quiere dar.

Como se menciona anteriormente, el marketing busca lograr que los clientes sean atraídos, consuman y vuelvan a utilizar el servicio. De Alzáa identifica estos pasos como: de atracción (llamar la atención de nuevos clientes), conversión (que los clientes consuman más) y repetición (que los clientes vuelvan).

Kothler, Bowen y Makens (1997) definen como mercadotecnia en la industria de la hospitalidad como “un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros” (p.8). También consideran que la mercadotecnia ha tenido un papel muy importante dentro de la industria con el paso del tiempo. Como se mencionaba anteriormente, la competencia se vuelve cada vez más intensa por lo que las empresas deben concentrarse en la satisfacción de sus clientes.

La mercadotecnia no implica sólo satisfacer los deseos del cliente (mercadotecnia externa) sino la de los empleados que se encargan de atenderlos (mercadotecnia interna). Para poder lograr una buena planificación estratégica para atraer al mercado se debe mantener una concordancia entre objetivos, habilidades y recursos de la organización.

Además, actualmente es de gran importancia la promoción y difusión de los restaurantes vía Internet, ya que cada vez es mayor el número de personas que navegan en la red, como es el caso de México y Latinoamérica que ocupan el cuarto lugar en el mundo con más de 12 millones de usuarios. Uno de los mejores ejemplos para que los restaurantes se den a conocer es la página web de restaurantes de México, que proporciona información de la industria restaurantera y de la cultura gastronómica en un ámbito tanto nacional como internacional.

Según Dittmer (2002) los dueños y gerentes tienen que enfocarse en cinco aspectos importantes para la toma de decisiones en las operaciones que se llevan a cabo en el servicio de alimentos:

1. **Elementos del menú:** La selección de los elementos del menú puede variar dependiendo del tipo de negocio, de la persona que lo planea, y de dos aspectos básicos para la creación de este: conocer el mercado al que se va a dirigir (clientes), que consiste en conocer sus gustos y preferencias y las tendencias de dichos mercados mediante encuestas, buzón de comentarios y análisis de registros de negocios, y por otro lado conocer el negocio y su operación, ya que esto permite decidir cual menú será el adecuado tomando en cuenta el tipo de cocina (especialidad, étnica, fusión, entre otras), equipo, personal, estándares de calidad y finalmente el presupuesto. Tomando en cuenta los puntos anteriores se podrá decidir si el menú será extenso o limitado.
2. **Calidad de alimentos:** Se enfoca en el grado de excelencia de la línea de productos que ofrece el restaurante, y se determina a partir de tres elementos esenciales: la calidad de los ingredientes usados, las habilidades del personal de cocina, y por último el tiempo y el esfuerzo dedicado a la preparación de dichos elementos.
3. **Precios del menú:** Los precios van de acuerdo al tipo de restaurante. Otras razones van enfocadas en base a los costos de operación, el número de clientes que se requiere para ser rentables y la imagen que se quiere proyectar del establecimientos. Una estrategia muy utilizada para decidir los precios del menú es mantener un equilibrio dentro de los costos de los platillos del restaurante con la ayuda de la elaboración de recetas estandarizadas que son fórmulas para producir un platillo que especifica ingredientes, la cantidad requerida por ingrediente, procedimiento de preparación, tamaño de porción y la información necesaria para preparar la receta.

4. **Servicio:** Una forma de diferenciar un restaurante de otro es la forma en que el servicio va a ser proporcionado, los diferentes tipos de servicio son: servicio a la mesa, servicio en un espacio determinado donde se encuentran varios establecimientos como por ejemplo en centros comerciales o aeropuertos (counter service), servicio a cuartos, autoservicio (buffets) y por último servicio de entrega o para llevar.

5. **Ambiente:** El ambiente es un factor clave para el impacto estético o emocional del cliente, esto se logra con algunos elementos como: mobiliario, iluminación, sonido, decoración, temas, distribución de las mesas, apariencias y actitudes de los empleados y todo lo relacionado con el ambiente del restaurante. Este factor debe ser planeado cuidadosamente para alcanzar el objetivo deseado. Todos los elementos mencionados van a variar de un restaurante a otro debido al enfoque que se haya escogido.

Estos puntos son clave para poder arrancar un restaurante, posteriormente, una vez que el negocio ha abierto, se debe hacer un análisis de él mediante el estudio de los ingresos y del comportamiento de la demanda que se está teniendo.

CAPITULO II. SISTEMAS DE HERRAMIENTAS

Prácticamente las personas asocian la rentabilidad o el éxito al hecho de ver un alto por ciento de ocupación. Sin embargo, no siempre, por muy alto que sea el grado de arribo al local de clientes, no quiere decir que el negocio sea exitoso.

Entre otras cuestiones, las bases para el éxito radican en el uso eficiente que hagamos del espacio que disponemos para el servicio, el tratamiento adecuado a los insumos, el uso efectivo de las materias primas, el tipo de servicio que adoptemos, la selección de los proveedores y, entre otras, muy importante, la oferta que hagamos.

Un restaurante se basa en los mismos principios de la administración que cualquier organización productiva, es por ello que resulta importante saber aplicarlos. Se deben tener claras la misión y la visión de la empresa, fijar metas alcanzables, diseñar e implementar un sistema de gestión y selección de los recursos humanos y de calidad, entre otros, para luego poder concentrarse en los aspectos económicos que garanticen el éxito que es el sinónimo de la rentabilidad.

En el presente capítulo se presentarán diversas herramientas cuantitativas que constituyen importante fuente para la toma de decisiones en el área de los servicios restauranteros, las cuales se presentan en orden ascendente y abarcan cuestiones como la determinación de la capacidad de carga e instalada del local, el diseño del servicio, la gestión del rendimiento, el análisis del menú y los precios de la oferta gastronómica, así como también otras relacionadas con la logística de los servicios, la administración de inventario y las técnicas cuantitativas de gestión.

2.1. Administración del espacio

La determinación de la capacidad instalada y el buen uso que de ella se haga representan el primer aspecto a tener en cuenta para la consecución de los objetivos económicos y sociales que se planteen. Un administrador no puede fijarse metas por encima de lo que realmente sea capaz de asumir.

Erróneamente muchos administradores piensan que mientras más comensales asuman mayor será el beneficio que recibirá el restaurante. No valoran el costo de la satisfacción que eso implica y el retardo que para cocina y el propio dependiente representa al momento del servicio.

La capacidad debe ser superior al total de plazas de alojamiento del que se disponga: por ejemplo si son 250 camas la capacidad del restaurante debe ser mayor a esta cifra.

A cada comensal se le otorgará un espacio entre 1 y 2 metros cuadrados (según categorías de los establecimientos); de acuerdo, a la cantidad de metros que se destinen así será el área total del restaurante. Este espacio será el que se utilice para el montaje de mesas y sillas, dejando amplitud de paso para el servicio. No entraron en este espacio los aparadores, barra (si la hubiese), columnas u otros elementos fijos. El trazado ha de ser sencillo sin huecos, recodar y la altura superior a 2.85m.

2.1.1. ¿Cómo calcular la capacidad de clientes en un salón conociendo el espacio que ocupará el restaurante?

Cuando se conoce las dimensiones del espacio que ocupará el área de salón se puede aplicar el método tradicional de cálculo y determinar la cantidad de comensales que se pueden asumir en un momento de máxima carga.

Según normas se sabe que el cliente promedio ocupa aproximadamente un metro cuadrado de espacio incluyendo las mesas y sillas, Si a esto le agregamos 20cm por

concepto del espacio que ocupan los pasillos, aparadores, etc., vemos que en general es necesario 1.20m² por persona.

Para hacer la operación del cálculo para determinar la cantidad de clientes que caben en un salón, medimos el largo y ancho y lo multiplicamos, el resultado de la operación se divide entre la suma del espacio para cliente según el establecimiento más 0,20 m² y el cociente será la cantidad aproximada de personas que serán ubicadas en el salón.

La fórmula es la siguiente:

$$C = \frac{l(m) \times A(m)}{e(m)+0,20m^2}$$

Donde:

C= capacidad instalada

l= largo del restaurante (m)

A= ancho del restaurante (m)

e= espacio que ocupa el cliente según el tipo de establecimiento

0,20 m² =constante de espacio para servicio y mobiliario

Rangos estándares que ocupa cada cliente en los distintos tipos de establecimientos es el siguiente:

- **Cafetería con comida** – 85cm² – 100cm²
- **Fuente de Soda** – 65cm² – 100cm²
- **Restaurante de Lujo** - 100cm² – 200cm²
- **Servicio Banquetes** - 150cm² – 250 cm²

Ejemplo:

Determine la capacidad de un salón que prestará servicio de cafetería con comida y el mismo mide 8m de largo y 4m de ancho.

$$C = \frac{8m \times 4m}{\quad} = \frac{32m^2}{\quad} \approx \mathbf{26}$$

$$0.85\text{m}+0,20 \text{ m}^2 \quad 1.05\text{m}^2$$

Determine la capacidad de un salón comedor el cual prestará servicio restaurante de lujo y mide 6m de ancho y 10m de largo.

$$C = \frac{6\text{m} \times 10\text{m}}{2.00 \text{ m}+0.20 \text{ m}^2} = \frac{60}{2.20\text{m}^2} \approx \mathbf{28}$$

2.1.2. ¿Cómo determinar el espacio que se destinará a las áreas del restaurante cuando sólo se conoce el espacio total donde se construirá el mismo?

Cuando solo conocemos las dimensiones de un área que se convertirá en un restaurante, no es posible aplicar el procedimiento anterior.

Para poder determinar las dimensiones que ocuparán el salón y la cocina se aplicará otro sistema de cálculo, el cual nos informará cuánto de cada uno ocupará el área de cocina y el área de servicios.

Para ello es importante conocer que las dimensiones deben ser adecuadas a los servicios que deben rendir. Una vieja regla plantea que puede tomarse como base las dimensiones del salón o comedor, siendo las 3/4 partes de éste o menos, pero nunca menos de la mitad de su superficie. Sea cierta o no esta regla, lo importante es conocer que cuando el espacio es insuficiente se imponen limitaciones, ya sean desde el punto de vista de personal, equipamiento, almacenamiento, etc.

Para ello procederemos de la siguiente forma:

Supongamos que encontramos un local de 250m^2 que vamos a concebir para un servicio de 5 tenedores. Debemos determinar la capacidad de comensales que podemos atender en un momento de 100% de carga y el tamaño de la cocina. ¿Qué hacemos?

Primero: Determinados los espacios para el salón y cocina aplicando la regla del porcentaje:

Si el área que se nos ha asignado tiene un espacio de 250m² aplicamos por lógica el siguiente cálculo, donde asignamos un 60% del espacio total al área de Servicios y un 40% al área de cocina, cumpliendo con el principio de que esta última ocupará las $\frac{3}{4}$ partes en tamaño del total del salón:

Para el salón: $250 * 0.60 = 150 \text{ m}^2$

Para la Cocina: $250 * 0.40 = 100 \text{ m}^2$

Conociendo ya las dimensiones del área que ocupará el salón, podemos proceder a determinar la cantidad de comensales que se pueden asumir en un momento de carga total:

$$C = \frac{150 \text{ m}^2}{2.20 \text{ m}^2} = 68.18 \approx \mathbf{68}$$

Conociendo igualmente la cantidad de comensales posibles a asumir en el momento de mayor carga (100 %) del salón se puede entonces proceder a definir las ubicaciones de las mesas y sillas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La colocación en forma lineal más bien se emplea en lugares de menor categoría, no así en centro de primer orden donde la forma será la elíptica o romboide.
- Repartirlas entre las estaciones de forma que cada grupo de dependientes tenga mesas de distintos tamaños.
- Como regla general las mesas mayores se situaran en el centro del comedor y a partir de estas en orden decreciente hasta finalizar con las más pequeñas cercanas a la pared.
- No ponerlas cerca de los aparadores, entradas principales, cocinas y servicios sanitarios.

- En los salones bien montados se distribuyen mesas de distintos tipos y tamaños a fin de romper la monotonía poco elegante y atractiva de mesas puestas en serie.
- Es importante que las mesas que se utilicen para los distintos montajes tengan igual altura, si hay desnivel entre ellas o están cojas, se calzarán para que no se produzcan derrames de líquidos y roturas de servicio, las pequeñas diferencias de elevación se pueden corregir por medio de tacos de corcho, cuñas de madera o tapas corona de botellas.
- Al hacer la alineación de las mesas en un salón sin espectáculo, se tendrá en cuenta situar las sillas de medio lado o frente al centro o a la entrada. Se evitará en lo posible ponerlas de espaldas. Las mesas alineadas en forma de rombo o diagonal, forma correcta de colocarlas, facilitan esta labor, con lo que los clientes independientemente de la ubicación de la mesa, no se sienten aislados y en cierta forma participan en la actividad y la vida del salón, aunque este carezca de espectáculo.

La mayor parte de las sillas se pueden situar de esta forma con vista a la entrada principal o al centro del salón.

- En los cabaret o salones con espectáculos se ubicaran las mesas de manera que las personas que se sientan tengan visibilidad a la parte artística, incluso cuando por alguna necesidad haya que agregar alguna mesa adicional.

Los tableros o mesas rectangulares colocados en forma de abanico convergiendo hacia la pista faciliten esta labor.

- Al colocar las mesas se dejará entre las mismas suficiente espacio para el movimiento del personal encargado del servicio. Si este es limitado. No solo entorpecería el mismo sino también ocasionará incomodidad a los usuarios y la posibilidad de algún percance.
- En los salones donde se emplean los carros auxiliares, la separación entre mesas será mayor y suficiente para permitir el paso fácil y sin causar molestia con el mismo. Los carros auxiliares hay que moverlos para situarlos frente a las mesas para hacer desde este el servicio.
- Puesto que es variable el ancho de mesas y sillas, es necesario, antes de montar el salón, hacer una prueba para determinar el espacio preciso que hay que dejar entre

ellas. Se situará dos mesas con sus sillas tal como si hubiera personas sentadas, las medidas que se dan a estas serán tomadas por un cordel o un palo, de manera de colocar el resto a la misma distancia.

- La distancia mínima entre las sillas de una mesa en relación con las de la próxima no será menor de 50 centímetros.
- Las mesas situadas cerca de las paredes y columnas se separarán 30cm de las mismas para evitar que se manchen. Así mismo se evitará situarlas cerca de los aparadores, entrada principal, cocina y servicios sanitarios.
- Es necesario tomar en cuenta el espacio de hombro a hombro que queda entre los usuarios pues el personal realiza el servicio por estos claros.
- En los restaurantes de servicio formal no es agradable a la vista, estar moviendo mesas a la hora del servicio para agrandar o reducir las capacidades.
- Para colocar las mesas en un salón hay que proceder con buen gusto, sentido de la estética, fantasía e imaginación; la mesa misma debe causar al cliente la impresión de que va a disfrutar horas amenas.

2.2. Determinación del soporte material

Por regla se dice que los insumos de servicios y de apoyo a estos se determinan a partir de la identificación de la cantidad de comensales que la instalación sea capaz de asumir en un momento de carga total y aunque no existe un procedimiento prefijado podemos decir que para aquellos de amplio uso como cubiertos trincheros se pueden aplicar fórmulas para determinar cuánto comprar o mantener a fin de garantizar su existencia y servicios en un momento de carga total en el restaurante. Nuestra propuesta radica en el siguiente procedimiento:

Insumos de servicios de uso general, la cual denotaremos con la letra **I**

$$I = (2 * C) + (C * \alpha)$$

Donde:

I: Cantidad de Insumos

2: Factor (doble monta) **1:** Monta sencilla

C: Cantidad de comensales

α : Por ciento a mantener por encima de la monta definida

Revisando el caso anterior podemos decir que para el restaurante de lujo con capacidad para 68 comensales, quedaría de la forma siguiente:

$$I = (2 * 68) + (68 * 50\%)$$

$$I = 136 + 34$$

$$I = 170 \text{ cubierto trincheros}$$

Solo el propio comerciante podrá definir de acuerdo a su oferta cuál factor determinar para el aseguramiento de los insumos en el restaurante. Por ejemplo, un restaurante que oferta como especialidad platos basados en pescados, debe asegurar la cantidad suficiente para en un momento de mayor carga no interrumpir el servicio o afectar la calidad. Sin embargo otro restaurante que ofrece especialidades de carnes no necesariamente tiene que mantener la misma cantidad de tenedores de pescado que el caso anterior, basta con asegurar una monta completa y aplicar un por ciento por encima.

2.3. Diseño del Servicio al Cliente

El diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos, si se tienen en cuenta los momentos por los que atraviesa el sistema logístico, queda claro que el diseño del servicio al cliente es el resultado de la toma de decisiones de tipo estratégicas.

El diseño del servicio al cliente lleva implícito el análisis de la organización que brindará el servicio y el de los clientes que lo recibirán

Para un adecuado diseño del servicio al cliente debe seguirse el procedimiento que aparece en la figura 5.

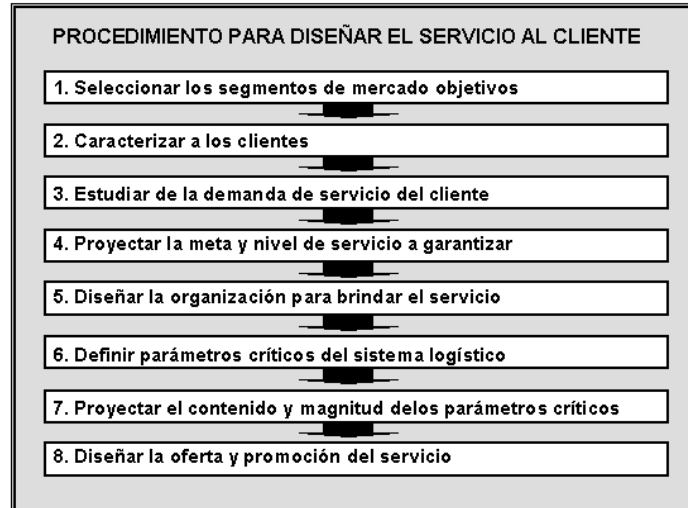


Figura 5. Procedimiento de diseño del servicio al cliente

Este procedimiento tiene que estar implícito en las acciones que sistemáticamente acomete el logístico que le permita no ahogarse en la enorme carga y tensión que implica la actividad operativa de la logística. Un logístico exigente debe ser capaz de estar evaluando críticamente el sistema logístico constantemente e ir instrumentando medidas de mejoramiento en el propio que hacer operativo, o sea, adoptar una política de mejoramiento continuo.

2.3.1. Seleccionar los segmentos de mercado que son objetivos del sistema logístico.

Esto deberá estar sustentado en un adecuado estudio del mercado que puede ser cubierto por los productos - servicios que ofrece el sistema logístico. Para aumentar el mercado se utilizan parámetros que definen la comunidad de intereses de los clientes. Algunos de estos parámetros son: la ubicación geográfica, la rama de actividad, el sexo, la edad, el nivel de ingresos y el nivel profesional.

La segmentación se realiza mediante la selección de una o varias variables que deben ser: mensurable, accesible, sustancial, maniobrable, confiable, válida, estable, homogénea y generalizadora. En consecuencia, la selección está en función de las respuestas a la pregunta - ¿Qué desea cada segmento de clientes?

Usualmente diferentes clientes desean diferentes cosas. Cada segmento puede elaborarse con respuestas a preguntas tales como:

- ¿Qué es importante para los clientes?
- ¿Qué les gusta acerca del producto/servicio?
- ¿Qué no les agrada?
- ¿Cómo podría este cliente estar satisfecho?
- ¿Cómo define este cliente la calidad?
- ¿Quién es la competencia en este servicio?
- ¿Cuál es el tamaño de este segmento?
- ¿Qué porcentaje del negocio total está representado por ese segmento?

Las técnicas de segmentación intentan en líneas generales, agrupar a los consumidores por su similitud respecto a la variable a explicar, por ejemplo en el uso de un determinado producto los grupos que se formen deben ser lo más diferente posible. Entre ellas se puede mencionar: la tabla de contingencia, el método de Belson, el Test de χ^2 , el método *Automatic Interaction Detection* (AID) y el análisis factorial.

Estos métodos estadísticos son aplicables si se cuenta con un conjunto de datos que permitan realizar la segmentación del mercado, aunque para ello se necesita tiempo para la recopilación y procesamiento de la información. En caso de no tenerse los datos necesarios se recomienda comenzar con el método a priori que consiste en seleccionar las variables según la experiencia del personal de venta y darle seguimiento con los métodos estadísticos expuestos con anterioridad, luego de completarse la base informativa. En el método de agrupación de cliente por segmento “a priori” se utiliza técnicas a juicio de expertos.

2.3.2. Caracterizar a los clientes

Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerles a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda. El proceso de agrupamiento de clientes no siempre resulta fácil, sin embargo

existen diferentes métodos que ayudan en este sentido como se señala en la bibliografía [CARLZON, JAN]; [BALLOU, p. 32]; algunos de estos métodos son: análisis ABC, análisis de cluster (o conglomerados), análisis de discriminación y análisis factorial.

Los grupos de clientes se pueden caracterizar a partir de **parámetros de laboriosidad del servicio** que se identifican con los inductores de costo por cada actividad del sistema [González, p.49]. La escala de los parámetros para medir el nivel de laboriosidad están dados en un rango del 1 al 5, ordenados de menor a mayor según su influencia en los parámetros del sistema logístico (costo logístico, ciclo logístico y nivel de servicio) por cada grupo de clientes. La caracterización de los segmentos del mercado permite, por una parte, confirmar las diferencias existentes entre los segmentos del mercado y, por otra, el diseño de la organización para brindar el servicio al cliente.

2.3.3. Estudiar la demanda de servicio al cliente

Los estudios de demanda tienen dos enfoques: Composición y Descomposición. Generalmente, el enfoque seleccionado se dirige al de **composición**, debido a que permite amortiguar de manera proactiva los posibles efectos negativos por la variación brusca de la demanda.

En el cálculo de la demanda se pueden aplicar técnicas cualitativas y cuantitativas en función del nivel de comprensión, para las decisiones estratégicas que se tomen.

Los métodos para el pronóstico de la demanda [ANDERSON, p. 155] se seleccionan por sus características, conviniendo aquellos que se adecuan a las condiciones objetivas del sistema objeto de estudio, a partir de una ponderación de los siguientes criterios: costo, precisión, debilidad, recursos y aplicación.

Para estudiar y determinar con exactitud cuál es la demanda de servicio al cliente que tiene el sistema logístico se debe:

- a) seleccionar una muestra de clientes de cada segmento de mercado a abordar
Aclarar
- b) recoger criterios sobre las características del servicio demandado y el grado de importancia de cada uno
Aclarar
- c) recoger criterios sobre la valoración de cada característica del servicio que se está ofreciendo
Aclarar
- d) determinar la demanda del servicio
- e) valorar íntegramente la distancia entre el servicio esperado y el proporcionado
Campo de Fuerza

2.3.4. Proyectar la meta y el nivel de servicio a garantizar

Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico de brindar el servicio demandado y la situación de la competencia, se debe definir la meta de servicio y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes.

La proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos alternativas. La primera es determinar el nivel económico óptimo de servicio que se debe ofrecer, esta alternativa tiene el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia. La segunda alternativa parte de fijar el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de más bajo costo para ese nivel, de esta forma se tienen en cuenta a la competencia pero se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio óptimo desde el punto de vista económico.

La meta y nivel de servicio se establece individualmente para cada grupo de clientes en función de las características del servicio propuesto. El cumplimiento de las características del servicio se determina mediante los medidores del nivel de servicio por segmento de mercado, permitiendo evaluar la calidad ofertada del servicio prestado.

2.3.5. Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente

El contenido de la organización a adoptar para brindar el servicio al cliente abarca un amplio conjunto de aspectos que pueden estructurarse según la interrogante que responde (ver tabla 1).

Interrogante	Definiciones a lograr
¿Estamos preparados?	<ul style="list-style-type: none"> • Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior
¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de capacitación • Caracterización de los grupos de clientes • Características de la atención a dar a cada grupo • Sistema de información y orientación al cliente
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido del servicio que se brinda • Características
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para el cliente solicitar el servicio • Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> • Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. • Objetivos y metas del servicio al cliente.

Tabla1. Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente

Una vez proyectado el contenido de la organización resulta conveniente elaborar el **manual de servicio al cliente**, el que resulta de gran utilidad como guía para los supervisores, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal del sistema logístico.

La vinculación óptima de las características del servicio con los métodos para el diseño de la organización del servicio determina un mayor rendimiento del cliente y un menor

costo para el mantenimiento de la plaza. En consecuencia, se propone un procedimiento, que integra los factores que impone el cliente y los métodos que debe contemplar el diseño, que se expone en la figura 6.

2.3.6. Los factores que influyen en el diseño de la organización según las características del servicio son:

- **Tipo de servicio:** La matriz de servicio está conformada por cuatro cuadrantes que relacionan el grado de interacción – adaptación (alto y bajo), con la intensidad de la mano de obra (alta y baja). Utilizándose la magnitud de las variables se ubica en un cuadrante que responde a un tipo de servicio. La representación de la técnica se muestra en la figura 7 [SCHROEDER, p. 154].

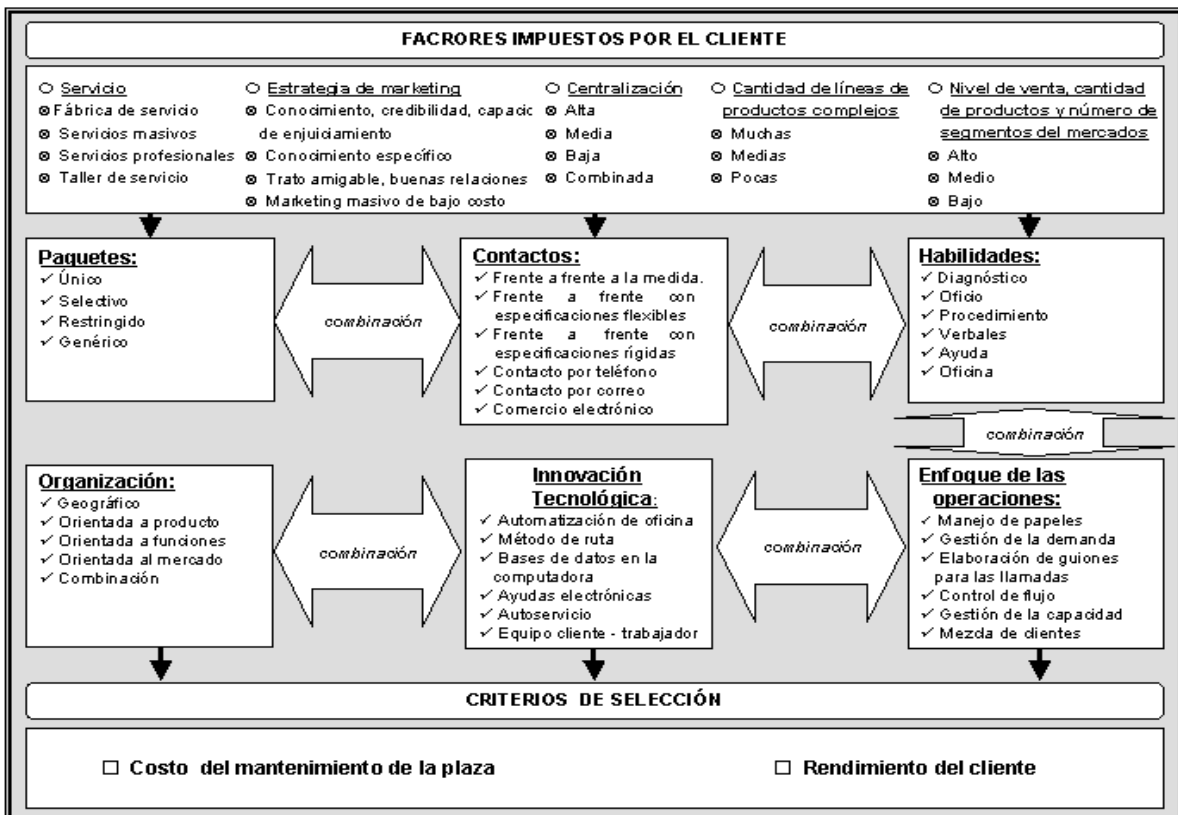


Figura 6. Modelo para la organización del servicio

		Grado de interacción y adaptación	
		Bajo	Alto
Grado de intensidad de la mano de obra	Alto	Servicios masivos	Servicios profesionales
	Bajo	Fábrica de Servicios	Talleres de servicio

Figura 7. Resultados de la Matriz de Servicio

- **Estrategia de marketing:** Se alcanza mediante la matriz complejidad y singularidad. La magnitud de las variables fija un cuadrante en la matriz que determina los factores clave en cuanto al tipo de marketing. La técnica se expone en la figura 8.

		Complejidad del servicio prestado	
		Baja	Alta
Singularidad	A medida	Trato amigable, buenas relaciones	Conocimiento, credibilidad, capacidad de enjuiciamiento
	Estándar	Marketing masivo de bajo costo	Conocimiento específico

Figura 8. Matriz Complejidad – Singularidad

- **Centralización:** Es una característica relacionada con el mercado geográfico, aspecto importante en la organización del servicio. En la medida en que aumentan los vínculos locales, la centralización decrece. En una plataforma logística pueden aparecer todos los tipos de vínculos, su función radica en equilibrarlos todos en interés del funcionamiento eficiente y eficaz de todo el sistema. En la determinación se considera los siguientes factores:
 - Tamaño de las fuerzas de venta: Cuanto más pequeña sea, hay más probabilidad de que sea centralizada.

- **Dispersión geográfica:** A medida que crece el tamaño del mercado, el servicio del cliente tiende a declinar, los gastos de venta generalmente aumentan y, el control, se vuelve más difícil.
 - **Peso de la venta personal:** Cuanto más importante sea el papel de la venta personal en la mezcla promocional, mayor será la necesidad de supervisores de venta de campo con responsabilidad y autoridad sobre el mercado local.
 - **Tipos de canales de distribución:** Cuanto más directos sean los canales de distribución que se usen, habrá mayor probabilidad de que se requieran inventarios de productos descentralizados en sucursales cerca de los clientes.
 - **Cantidad de requerimientos del servicio al cliente:** Cuanto mayores sean los servicios de venta y de postventa, habrá mayor necesidad de tener las operaciones descentralizadas.
- **Cantidad de líneas de productos complejos:** Se define a partir de su incremento la atención individualizada de los clientes por tipo de producto.
 - **Nivel de venta, cantidad de productos similares y número de segmentos del mercado:** Se determina a medida de la reducción de sus magnitudes la especialización del desempeño de las actividades funcionales.

Estos factores se traducen en características para la toma de decisión en la selección de métodos en cuanto a:

1. **Tipo de paquete de servicio:** Se establece mediante la combinación más adecuada sobre la base de las expectativas de los clientes mediante atributos tangibles e intangibles. El contenido del paquete está en función del nivel singularidad, clasificándose de forma descendente: en único, selectivo, restringido y genérico, y su relación con el tipo de servicio [BUTTLE, p. 4].

		Estructura de paquete de servicio			
		Único	Selectivo	Restringido	Genérico
Estructura de servicios	Servicios profesionales				
	Talleres de servicio				
	Fábrica de servicio				

+ ← personalización → -

↑ eficiencia ↓

Figura 9. Matriz servicio – proceso

2. **Tipo de contacto:** Se define a través de la matriz servicio–sistema [CHASE, p. 123], permite obtener la forma de contacto con el cliente en función del tipo de servicio y paquete. También el autor incluye nuevas formas de contacto con el cliente como son el telemarketing y el comercio electrónico. La utilización de ambas formas es poco atractivo por las condiciones del mercado cubano actual de productos del petróleo, sin embargo, se debe aclarar que la plataforma logística no limita su aplicación sino lo favorece.

		Estructura de paquete de servicio			
		Único	Selectivo	Restringido	Genérico
Estructura de servicios	Servicios profesionales	frente a frente a la medida	frente a frente especificaciones flexibles		
	Talleres de servicio		frente a frente especificaciones rígida	contacto por teléfono	
	Fábrica de servicio			contacto por correo	comercio electrónico

+ ← personalización → -

↑ eficiencia ↓

Figura 10. Matriz de diseño servicio – sistema por tipos de contacto

3. **Tipo de habilidades:** Se obtiene la matriz de la matriz servicio – sistema [BUTTLE, p. 9] permite definir la habilidad básica para el perfil del puesto de trabajo de los vendedores.

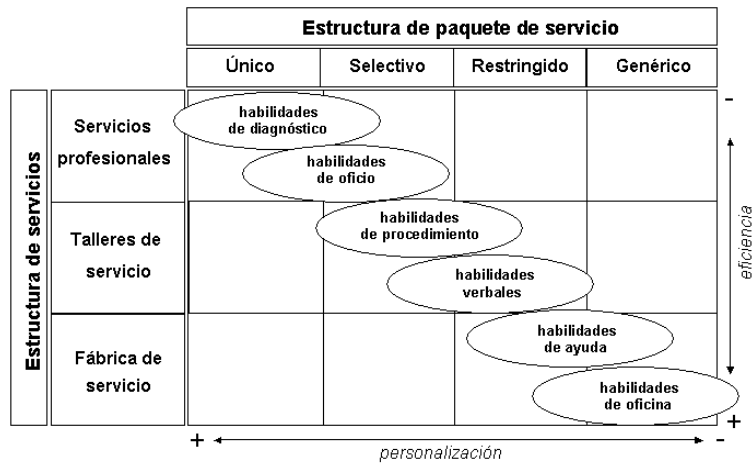


Figura 11. Matriz servicio – proceso para la determinación de la habilidad

- Enfoque de las operaciones:** Se establece en función al tipo de la habilidad básica para definir la forma en que se realizan las operaciones [CHASE, p.124].
- La innovación tecnológica:** Se define también en función al tipo de habilidad básica, posibilitando establecer el medio necesario para la realización de la habilidad [CHASE, p.124].

Tabla 2. Requisitos de los vendedores

	Bajo	Grado de contacto entre cliente y servidor				Alto
Requisitos de los Trabajadores	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficina	Habilidades de diagnóstico
Enfoque de las operaciones	Manejo de papeles	Gestión de la demanda	Elaboración de guiones para las llamadas	Control de flujo	Gestión de la capacidad	Mezcla de clientes

Innovaciones Tecnológicas	Automatiza de oficina.	Métodos de ruta	Bases de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Auto servicio	Equipo cliente - trabajador
------------------------------	------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------------------	---------------	-----------------------------

6. **Forma de organización:** Se centra alrededor de productos, mercados y funciones [ANDERSON, p. 182-190]. Varias empresas separadas mezclan estos elementos de forma diferente. La selección está en dependencia de la cantidad de líneas de productos complejos, nivel de venta, cantidad de productos similares, número de segmentos del mercado y nivel de centralización.

El diseño de la organización del servicio implica la determinación de la cantidad y selección del personal. La cantidad de trabajadores está en función de los tiempos de espera de los clientes. Las herramientas que se emplean son los modelos de fenómeno de espera, empleándose para su aplicación los pasos siguientes:

1. **Seleccionar** el modelo según la población de clientes, números de canales, disciplina del servicio, llegadas y tiempos de servicio [KOTLER, p. 329].

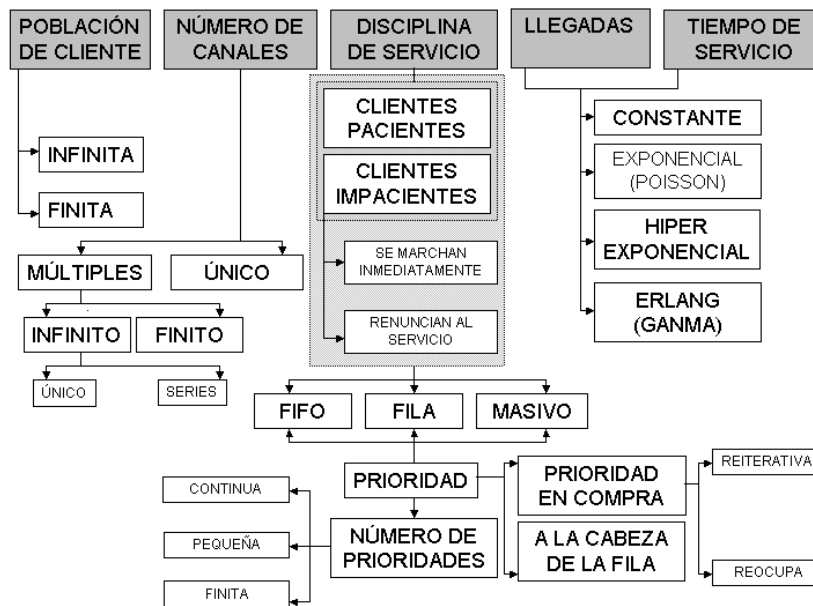


Figura 12. Modelo descriptivo de los fenómenos de espera

2. **Verificar** si las características que conforman la estructura de un sistema de líneas de espera son comunes a diferentes modelos que existen.
3. **Obtener los datos para el estudio de las líneas de espera** a partir de observaciones continuas que se aplica a cada uno de los vendedores.
4. **Comprobar los datos obtenidos** mediante un estudio de tiempo.
5. **Aplicar el modelo seleccionado** para determinar los vendedores más ocupados y la posibilidad de ajuste, si existiese un cuello de botella en el sistema.

La selección del personal se centra en aquellos candidatos que demuestren sus aptitudes de acuerdo a los requisitos que establezca la organización, en aras de sus objetivos.

La función de Marketing responde a las características de complejidad y singularidad del servicio y los tipos de contactos. El servicio estructuralmente ha evolucionado a través de cinco etapas: organización sencilla de ventas, organización de ventas con funciones auxiliares, organización separada de marketing, organización de marketing moderno y organización progresista de marketing y se puede encontrar las organizaciones en cada una de ellas.

6. Definir los parámetros críticos del sistema logístico para garantizar el servicio al cliente. Proyectar el contenido y magnitud de los parámetros críticos del sistema logístico.

El lugar del cliente es clave en el diseño y funcionamiento del sistema logístico lo que pone de manifiesto la necesidad de definir los **parámetros críticos** del sistema, que son parámetros que están asociados a los **problemas críticos**. Estos últimos son **aquellos problemas cuya solución contribuye a alcanzar los objetivos fijados por el sistema logístico**. En la figura 13 se representa el papel del cliente en el sistema logístico.

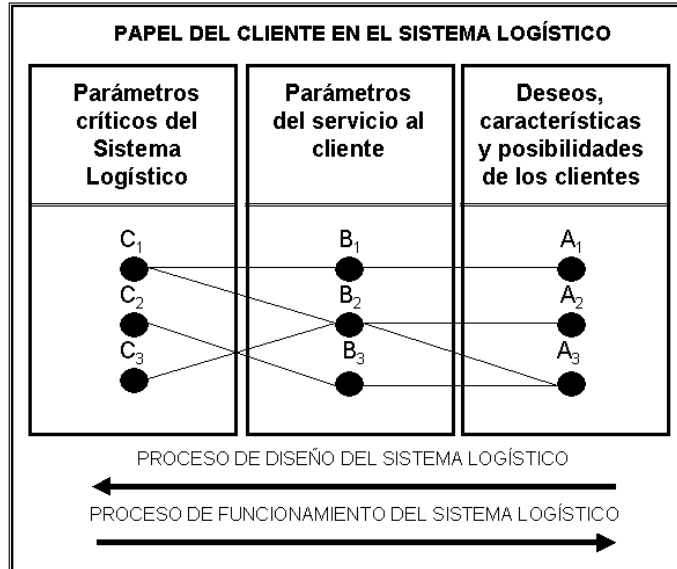


Figura 13. Papel del cliente en el sistema logístico

Los parámetros críticos se convierten en las válvulas del sistema logístico, que permiten el cumplimiento del nivel del servicio al cliente. Sin embargo, las acciones van encaminadas a mantener el equilibrio en dos direcciones para paliar o potenciar las fuerzas. En consecuencia el método seleccionando después de aplicar el balance dinámico [ACEVEDO, 2002] es el análisis del campo de fuerza, que permite obtener los dos tipos de factores críticos de éxito mediante el trabajo con expertos. En la selección de los expertos debe conjugarse sus conocimientos generales del sistema logístico con el análisis del balance de cada actividad.

Una vez definidos los parámetros críticos del sistema, resulta imprescindible, para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema logístico, determinar para cada uno de ellos cuál debe ser su contenido y magnitud, de forma que se garantice la obtención de los objetivos propuestos con la mayor racionalidad posible.

2.3.7. Diseñar la oferta y la promoción del servicio al cliente.

El papel que juega la información en el cliente es determinante para que pueda valorar el nivel de satisfacción que puede esperar del sistema logístico y por tanto establecer su nivel de compromiso con el sistema; es por ello que en la oferta del servicio deben

quedar satisfechas todas las interrogantes del cliente. Por su parte, la promoción del servicio al cliente debe también ser muy transparente para poder atraer a los clientes potenciales.

Generalmente, la oferta se realiza en forma de paquetes de servicio que se caracterizan por:

- *Los **términos de entrega del producto**, que dependen de asumir o no la responsabilidad de la calidad, custodia, transporte y seguridad del producto hasta el momento en que se realiza la transferencia de propiedad.*
- *La **forma de contratación** se selecciona en dependencia de las variables laboriosidad del servicio y los términos de entrega, que se relacionan formándose la matriz contratación de servicio.*
- *El **precio** en dependencia de las regulaciones establecidas.*
- *Los **incumplimientos de las partes** se penalizan mediante multas por los parámetros convenidos por mutuo acuerdo.*

2.4. Principios para el diseño del servicio al cliente

Los **principios** a observar en el diseño del servicio al cliente son:

1. **Diferenciación del servicio** para los distintos segmentos de mercado. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.
2. **Competitividad.** El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.
3. **Racionalidad.** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

4. **Satisfacción del cliente.** Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.
5. El funcionamiento del sistema logístico como **caja negra** para el cliente. La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.
6. **Transparencia de la meta de servicio** tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cual es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.
7. **Personalización.** El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

2.5. Planificación del servicio al cliente

En cada período la empresa debe concretar las acciones para brindar un servicio competitivo a sus clientes y para ello debe elaborar su Plan de Servicio al Cliente que garantice satisfacer las demandas concretas que prevé recibir de sus clientes potenciales.

Este plan constituye la base para el resto de los planes de la empresa y se elabora a partir de estudiar el mercado que es objetivo de la empresa y estimando cuáles son las verdaderas necesidades, demandas y deseos de los clientes en dichos mercados. Este plan no puede ser un plan pasivo frente a un entorno cada vez más competitivo por lo que requiere contemplar la comunicación con los clientes antes de recibir el servicio (hay que comunicarle a los clientes potenciales que los servicios que ellos demandan son ofertados por la empresa con una diferenciación con relación a los otros competidores), durante la prestación del servicio (se necesita interactuar con el cliente

para lograr satisfacer sus deseos y no esperar al final del servicio para comprobar si el cliente quedó satisfecho o no) y después del servicio como elemento de retroalimentación y comprobación de que se alcanzaron los indicadores del nivel de servicio planificados).

El Plan de Servicio al Cliente se elabora para distintos períodos (semana, mes, trimestre, año). En cada uno de los períodos se deben asegurar capacidades, recursos, entrenamiento del personal y campañas de promoción específicos que van asegurando el satisfactorio cumplimiento en cada uno de los intervalos.

2.5.1. El contenido del Plan de Servicio al Cliente es el siguiente:

1. Nomenclatura de los servicios ofertados
2. Demanda de cada uno de los servicios ofertados
3. Indicadores de nivel de servicio a alcanzar
4. Nivel de recursos demandados
5. Niveles de inventarios requeridos
6. Definición de los proveedores de los recursos
7. Alianzas necesarias para brindar un servicio más integral al cliente
8. Magnitud de la capacidad requerida para brindar el servicio
9. Costo del servicio
10. Comunicación con el cliente: antes, durante y después del servicio (técnicas, medios, contenido y forma de desarrollar la comunicación)

En el Plan de Servicio al Cliente (PSC) se incluyen los servicios ya diseñados, aunque en el propio proceso de planificación surge la necesidad de diseñar nuevos servicios para satisfacer determinadas necesidades o expectativas de los clientes.

El estudio del mercado y del comportamiento de los clientes potenciales permite ofrecer al proceso de planificación la información sobre las magnitudes y características de las demandas de servicios existentes en el mercado para el que se trabaja.

Un diseño flexible y modular de los servicios permite de forma inmediata diseñar o rediseñar nuevos servicios en el propio proceso de planificación o incluso en el plano operativo.

La interrelación entre el estudio del mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio se muestra en la figura siguiente:



Figura 14. Interrelación del estudio de mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio

2.6. Administración de ingresos

El objetivo más importante de cualquier negocio para ser una empresa de éxito es la rentabilidad, es decir: la medida del rendimiento o ganancia que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo (Sánchez, 2002).

En el caso de la industria hotelera y restaurantera, la forma de poder evaluar dicha rentabilidad es por medio del Revenue Management (Administración de Ingresos) o Yield Management (Administración del Rendimiento). Estos enfoques se basan en el estudio de los ingresos recibidos en función de las unidades de inventario disponibles en el periodo de análisis.

Revenue Management (RM) o Administración de Ingresos es un concepto que surgió en la industria aérea hace 25 años y posteriormente se fue estableciendo en la industria hotelera, donde se ha utilizado desde hace 15 años con gran éxito y recientemente abarca una variedad de industrias como la de cruceros, restaurantes, golf, cuidado de la salud, venta de boletos (ticketing), entre otras (Kimes, 2003).

El consultor Robert Gross (1997) asegura que el Revenue Management se puede aplicar a casi todos los negocios existentes pero su aplicación varía desde adoptar una actitud sencilla sobre el Revenue Management hasta usar herramientas algorítmicas más complejas en grandes empresas donde también se necesita la ayuda de herramientas tecnológicas más elaboradas, por lo que la aplicación de este concepto requiere de analizar la empresa y entender cuál es el proceso más conveniente para ella.

A partir de la época de los ochentas el Revenue Management (RM) se convirtió en una herramienta muy importante para el éxito de un negocio, y con el paso del tiempo se ha vuelto una disciplina aceptada y adaptada a los negocios anteriormente mencionados con la finalidad de incrementar sus ingresos y su rentabilidad (Revenue Management Systems, Inc., 2004).

En esta época la mayoría de las cadenas hoteleras más importantes de Estados Unidos empezaron a utilizar sistemas de administración que fueron la base para el Revenue Management actual.

Como se mencionó anteriormente, las técnicas apropiadas de Revenue Management dependen de la industria a la que se enfoquen. Sin embargo, hay dos factores importantes que se deben tomar en cuenta sin importar la industria a la que se dirijan: la duración del servicio (Duration Management) que se refiere al periodo que dura el servicio desde la llegada del cliente hasta su partida, y la administración de precios (pricing) que determina la mejor forma de establecer los precios del menú en base al mercado al que va dirigido.

De acuerdo a los estudios realizados por el departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de Cornell, New York (Kimes, 2003) las industrias de servicios que tienen los requisitos necesarios para aplicar un sistema de Revenue Management son clasificadas en base al control de precios y duración del servicio en cuatro tipos de industrias reflejados en la Figura 1. En el primer cuadrante se encuentran industrias como cines, centros de convenciones y estadios, los cuales ofrecen precios limitados pero tienen gran control sobre la duración de su uso.

En el segundo cuadrante se localizan industrias como hoteles, líneas aéreas, renta de automóviles y cruceros donde ofrecen variedad de precios y así mismo pueden controlar su duración.

El tercer cuadrante tiene industrias tales como restaurantes y campos de golf que ofrecen una cantidad limitada de precios y poco control sobre la duración del servicio.

Finalmente, el cuarto cuadrante está formado por industrias de cuidado de la salud que ofrecen muchos precios pero con poco control sobre su duración del servicio.

D u r a c i ó n	Cuadrante 1	Cuadrante 2
	Cines Estadios Centros de Convenciones	Hoteles Líneas Aéreas Renta de Autos Cruceros
	Cuadrante 3	Cuadrante 4
	Restaurantes Campos de Golf	Centros de Salud Hospitales

Figura 1. Posicionamiento típico de la Administración del tiempo y precios para la selección de las industrias de servicio. De "Revenue Management: A Retrospective", Sheryl E. Kimes, Cornell University, 2003, p. 2.

2.6.1. Administración de ingresos de restaurantes.

En años recientes se ha aplicado este enfoque hacia la industria restaurantera y se le ha reconocido con el nombre de *Restaurant Revenue Management* o RRM (Administración de ingresos de restaurantes). El RRM tiene como finalidad maximizar los ingresos por asiento disponible en el restaurante, a través de la manipulación del precio y duración del servicio.

Por esta razón Kimes (1999) define el RMM Por esta razón Kimes (1999) define el RMM como: “...vender el asiento correcto al cliente correcto con el precio correcto en el tiempo adecuado” (p.17).

Kimes (2004) afirma que los restaurantes también pueden aplicar estrategias de Revenue Management debido a que manejan las siguientes características: capacidad relativamente fija, inventario perecedero, inventario de demanda, demanda variable de tiempo, estructura de costos y clientes segmentables.

1. **Capacidad relativamente fija.** Se puede medir por el número de asientos, tamaño de la cocina, platillos del menú o miembros del staff. Llenar asientos y rotar mesas lo más rápido se ve limitado por el tamaño de la cocina o el número de personas que trabajan en el lugar. Algunos restaurantes pueden tener la flexibilidad para poner mesas adicionales para ajustar su demanda.
2. **Inventario perecedero.** Es el tiempo en el que un asiento o mesa está disponible. Si no se ocupa se vuelve perecedero. Se considera la base para utilizar el Revenue Per Available Seat Hour (RevPASH) y sacar utilidad por asientos disponibles.
3. **Inventario de demanda.** Se puede inventariar tomando reservaciones o creando colas de espera. Al usar RRM se pueden emplear reservaciones para crear este inventario. Las reservaciones son valiosas porque permiten vender y controlar el inventario de consumo por adelantado ya que se pueden aceptar o rechazar reservaciones dependiendo de los periodos de demanda.

4. **Demanda variable de tiempo.** La demanda consiste en los clientes que hacen reservaciones y los walk-in (los que llegan sin reservación). Los restauranteros pueden pronosticar la demanda del cliente y manejar los ingresos generados por esa demanda. como: "...vender el asiento correcto al cliente correcto con el precio correcto en el tiempo adecuado" (p.17).

La demanda del restaurante tiene dos componentes: temporada de la demanda y duración de la demanda que significa qué tanto dura el servicio. La demanda varía dependiendo la época del año, día de la semana o parte del día. Debido a que los restaurantes llegan a tener alta demanda en fines de semana, verano u horarios de comida principalmente.

Se debe pronosticar la demanda relacionada con el tiempo para hacer una fijación de precios adecuada y tomar decisiones para la distribución de mesas. Es importante llevar cuentas del tiempo que dura una mesa una vez que el cliente llega y se sienta con la finalidad de pronosticar dichos tiempos para futuras llegadas. Diferencia entre hotel y restaurante: En el restaurante el tiempo que un cliente se queda en la mesa es impredecible y no genera ventas extras al restaurante mientras que en un hotel si el cliente decide quedarse mas tiempo, tiene que pagar el tiempo extra que decida quedarse.

Al predecir la duración de la comida, se pueden hacer mejores decisiones de reservación y hacer una mejor estimación de tiempo de espera para clientes walk- in.

5. **Estructura de costos apropiada.** Los restaurantes tiene una estructura de costos que generan costos fijos relativamente altos y costos variables bajos por lo tanto, los restaurantes deben generar ingresos suficientes de cada venta para cubrir costos variables y contrarrestar algunos costos fijos. Los costos variables bajos permiten cierta flexibilidad en precios y da la opción reducir precios durante demandas bajas.

6. **Clientes segmentables.** Hay clientes sensibles al precio y clientes que no lo son. Estudiantes, familias con niños pequeños o gente con ingresos fijos pueden cambiar su perspectiva sobre el restaurante por algún tipo de descuento, por otro lado, hay clientes que ofrecen pagar extra por una mesa deseada en un tiempo deseado.

Lo importante es identificar estos dos segmentos, poder diferenciarlos y conocer sus necesidades para así poder diseñar y poner precio a los servicios que se van a ofrecer. En los siguientes apartados se dan a conocer los elementos que sustentan el RRM.

2.6.2. Manejando la demanda: Claves estratégicas

Kimes (2004) comenta que una estrategia de RRM eficaz se debe a un efectivo control de la demanda del cliente. Las claves para alcanzar el éxito deseado son: la administración del tiempo y los precios basados en la demanda.

2.6.2.1. Administración del tiempo

Para lograr mejores oportunidades de RM los restaurantes deben incrementar su control sobre la duración de tiempo en que las personas ocupan el asiento, Kimes considera que la Administración del tiempo ayuda a tener mayor control sobre la operación que tiene más fallas dentro del proceso de servicio, es decir la duración del cliente en la mesa.

A continuación se mencionarán los métodos más utilizados para reducir el tiempo entre comidas, la incertidumbre de la llegada y de la duración (Kimes, 2004).

Extensión de tiempo es el número de minutos u horas que se ocupa una mesa y todo lo relativo a la entrega del servicio. Se debe saber cuanto tiempo acostumbra un cliente ocupar la mesa en un periodo determinado por lo que se recomienda mantener un registro sobre la duración del cliente en dicho periodo, para determinar un promedio de la duración de tiempo y así vender un tiempo de duración específico.

Una desviación estándar alta (variación de las comidas) dificulta el hacer la duración más consistente sin embargo, es indispensable tener una estimación sobre llegadas para poder aprovechar al máximo el inventario disponible del negocio.

1. **Incertidumbre de la llegada.** Se puede reducir mediante reservaciones y políticas de llegada como walk-in y mediante el desarrollo e implementación de una mezcla óptima de mesas o table mix, es decir, proveer un conjunto de mesas que se aproxima al número de comensales por mesa que demandan el servicio y que busca ajustar la mesa adecuada para el número de comensales apropiado con la finalidad de minimizar el tiempo de espera del cliente; se puede requerir de un cambio, aumento o rotación de empleados para poder llevar a cabo esta estrategia. La mejor forma de determinar el table mix es determinando primero el promedio de comensales por mesa que llegan con la finalidad de entender tiempos y volúmenes de las llegadas.

Los datos se pueden obtener mediante los Puntos de Venta (POS) y observaciones. Un factor importante a considerar es que el table mix dependerá de la demanda o la temporada.

Las políticas de reservación dependerán del tipo de restaurante ya que algunos administradores no las utilizan, sin embargo es una forma de llevar cierto control sobre las llegadas para una mejor administración de la capacidad. Aunque las reservaciones son impredecibles debido a que los clientes pueden llegar tarde o no llegar, se pueden utilizar algunos métodos para reducir los No Shows (reservaciones que no se respetan), como el overbooking (sobre reservación de mesas) que es utilizado de forma interna o los depósitos, garantías y reconfirmación de reservaciones que se utilizan de forma externa.

Al igual es necesario tener un control de los Late shows (reservaciones que llegan después de la hora programada) estableciendo un tiempo máximo de espera para ocupar la reservación. Otro tipo de cliente más difícil de manejar son los Short Shows

(reservaciones con corta duración de servicio) ya que estos de manera repentina después de ordenar bebidas o quedarse por menos tiempo del previsto pueden perjudicar el restaurante y aunque teóricamente se puede aplicar un cargo extra por persona por estadía corta puede no ser bien visto por el cliente.

Para poder tener una mejor administración de las llegadas, se debe contar con el personal adecuado. El elemento esencial en este caso es la hostess ya que para aplicar mejor el RRM debe saber acomodar a las personas para poder lograr un mejor rendimiento. Un tiempo de espera razonable es esencial para la satisfacción del cliente, por lo que se debe capacitar para que sepa como manejar tiempos de espera y lograr una mejor coordinación el resto del personal.

2. Incertidumbre de la duración. Reducir tiempos puede generar ingresos considerables durante los periodos de alta demanda. Para administrar la duración de la comida de la mejor forma se debe tomar en cuenta el diseño de menú (rediseñar o establecer el menú de acuerdo a la preparación y tiempo de consumo de cada platillo), el diseño de la entrega del servicio (observar procedimientos empleados por el personal que tiene contacto directo con el cliente y algunas áreas específicas que puedan mejorar para ofrecer una mejor experiencia de servicio al cliente. Esta experiencia se divide en tres partes: el primer proceso comienza desde que el cliente se sienta hasta que se entrega el primer platillo; el segundo proceso empieza cuando el primer platillo se entrega y concluye cuando se pide la cuenta y el último proceso incluye el tiempo desde que se pide la cuenta hasta que el cliente se va. Por lo tanto, el primer y el tercer proceso son los que se pueden manejar mejor sin que el cliente se sienta apresurado, mediante el manejo de tiempos en saludo recibimiento del cliente o entrega de su cuenta, programación del personal (elemento importante para controlar la duración seleccionando los niveles de staff apropiados) y herramientas de comunicación para tener una buena conexión entre la preparación de la comida y su entrega mediante una mejor coordinación entre cocina y meseros para poder mejorar el servicio. También se puede mejorar la comunicación mediante el uso de la tecnología.

Reducir la cantidad de tiempo entre clientes aumenta la capacidad del negocio y como consecuencia sus ingresos.

2.6.2.2. Fijación de precios y análisis de menú

La selección del menú y la forma de presentación para conquistar a su mercado es un punto crítico ya que es una de las primeras impresiones que recibe el cliente a la hora de llegar a un restaurante. El menú es lo que determinará en mayor medida el mercado al que un restaurante está dirigido (“Nueva Enciclopedia”, 1995).

Mifli (2000) menciona que “los menús son más que una herramienta de comunicación y ventas ya que también pueden ser estudiados para incrementar las utilidades de un restaurante” (párr. 2). Una vez que el menú es desarrollado se debe revisar periódicamente para asegurar que esté logrando los resultados deseados.

Tanto el menú como su planeación son la base en la industria restaurantera, ya que las personas van a un restaurante para vivir una experiencia diferente donde el menú es una de las partes más importantes dentro de todo el servicio.

Lundberg y Walter (1993) mencionan que algunos de los puntos que se deben tomar en cuenta a la hora de planear un menú son: necesidades y deseos de los clientes, conocimientos de las personas encargadas de cocina, distribución del equipo, consistencia y disponibilidad de los ingredientes del menú, precios y estrategia de precios, valor nutricional, teoría de contribución, exactitud en el menú, tipo de menú, análisis del menú, diseño y distribución del menú, recetas estandarizadas y porcentajes de costo de producción de los platillos.

Por esta razón, Kimes (2004) considera que la segunda clave para la aplicación del RRM consiste en la fijación de precios del menú de acuerdo a las características de demanda del cliente (horas pico y horas bajas, así como de las experiencias obtenidas durante el servicio). Al fijar precios se debe tratar de ser equitativos y que los clientes no

lo tomen solo como una ventaja para el restaurante, por ejemplo, se pueden ajustar menús para ofrecer descuentos mediante el uso de la ingeniería del menú.

Es importante poder ofrecer múltiples precios para una variedad de segmentos de mercado de forma adecuada sin que afecten el concepto que los clientes tengan del restaurante.

Se pueden ofrecer varios tipos de precios dependiendo del día de la semana o de una parte específica del día. Existen tres métodos para poder fijar precios:

- **Precios basados en el costo de los ingredientes del platillo** que consiste en multiplicar dicho costo por una constante (usualmente 3) para mantener cierto porcentaje de costo de alimentos (usualmente se maneja el 30%).
- **Precios basados en la demanda.** Una parte importante de esta estrategia es la sensibilidad que tienen los clientes al precio, por lo que es importante observar sus respuestas a los cambios en precios. Una manera de utilizar esta estrategia es fijar precios altos durante periodos altos de demanda y precios bajos durante demanda baja.
- **Precios basados en la competencia** que consisten en establecer precios de acuerdo a la competencia tomando en cuenta que la calidad de los platillos pueden variar entre un restaurante y otro, por lo que los precios podían ser un poco diferentes. Además se debe de tener la certeza de que la competencia ha fijado sus precios correctamente sino el uso de esta estrategia podría ser mal empleado.

El método más utilizado para fijación de precios es en base a la demanda, sin embargo, los clientes pueden percibir este método como injusto por lo que se deben usar precios de referencia para poder tener satisfacción adecuada tanto de la empresa como del cliente.

La Ingeniería del Menú o Menu Engineering creada por Michael Kasavana y Donald J. Smith (1982) es una herramienta comúnmente utilizada en la aplicación de precios del menú mediante la cual se examinan las ventas realizadas de los platillos del menú, el precio de venta y el costo de producción para decisiones futuras. Por lo que se enfoca principalmente en la rentabilidad que se produce dentro de las ventas realizadas y no sólo en los costos de producción.

El margen de contribución (precio de venta menos costo de producción) es la clave para llevar a cabo el análisis de la ingeniería del menú. Tanto el margen de contribución como el número de unidades vendidas de cada menú (popularidad) son calculados y plasmados en una gráfica que define cuáles son los platillos con más popularidad y los más rentables y así poder tomar decisiones en base a sus resultados.

Los platillos se pueden dividir en 4 categorías: estrellas, vacas lecheras, signos de interrogación y perros, como lo muestra la figura 2.

Margen de contribución

P o p u l a r i d a d	Alta demanda Alto margen Estrellas	Alta demanda Bajo margen Vacas lecheras
	Baja popularidad Alto margen Signos de Interrogación	Baja popularidad Bajo margen Perros

Figura 2. Ingeniería del Menú. De "Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis", Kasavana, M. Michigan State University. p.38.

De acuerdo al recuadro anterior se puede observar que los platillos estrella son los que deben tener el mejor lugar en la carta, al platillo clasificado como vaca lechera se le

debe poner atención aumentando el precio o reduciendo porciones, el platillo de signo de interrogación es un platillo que puede volverse estrella si se reduce su precio para aumentar la demanda o utilizando algún tipo de técnica de venta para lograr mayor popularidad y finalmente los platillos dentro de la categoría de perro son los que venden poco y tienen poco margen por lo que una de las soluciones podría ser quitarlo de la carta.

Por lo tanto, la promoción, reposicionamiento, retención y eliminación de platillos son algunos pasos para un análisis de menú simple que se pueden aplicar dentro de la ingeniería del menú, aunque también se tienen otras alternativas más complejas como cambiar los precios, disminuir costos, modificar recetas, entre otros (Mifli, 2000).

2.6.2.3. RevPAS

La herramienta principal del RRM es el RevPAS, (Revenue Per Available Seat), el cual es considerado como el análisis de información más completo que se puede obtener en un restaurante, debido a que abarca los datos obtenidos del cheque promedio de consumo y de la ocupación registrada en un tiempo determinado (hora, cuarto de hora, parte del día, día, mes, entre otros). Estos dos elementos, cheque promedio y ocupación registrada son utilizados para medir el flujo de ingresos, es decir, la tarifa a la cual se está generando una utilidad. En el caso de la industria restaurantera, la ocupación registrada surge de los asientos disponibles con los que cuenta el negocio (Kimes, 1999).

Con el RevPAS se pueden analizar operaciones y menús para mejorar las estadísticas obtenidas por esta herramienta para medir el desempeño del restaurante. Otras opciones empleadas por los restauranteros para analizar la rentabilidad de su negocio son el cheque promedio y los costos de mano de obra y alimentos, sin embargo no dan una información tan completa como la obtenida mediante el RevPAS. El cheque promedio puede servir como un indicador de prácticas no adecuadas cuando hay una demanda alta. Por ejemplo cuando hay personas que se quedan a platicar al terminar la comida mientras que otros esperan mesa. Esto puede ocasionar que al hacer que la

estadía del cliente se prolongue se pueden perder la entrada de otras mesas y esto dé como resultado un volumen de ventas menor aunque se genere un cheque promedio alto.

Aunque los márgenes de costos de operación se mantengan bajos, el negocio puede seguir sin tener una buena rentabilidad. Contar con la ocupación de asientos como medida de éxito no es la mejor opción ya que un alto uso no significa necesariamente altos ingresos ya que un restaurante puede estar al 100% de su capacidad y vender a precios bajos o tener un cheque promedio bajo que no generen una mejor rentabilidad. Por consiguiente, enfocarse sólo en una de estas dos opciones no es la mejor opción para medir la rentabilidad de un negocio. El RevPAS además de incluir la capacidad y cheque promedio indica la tarifa a la cual el ingreso es generado.

Kimes (1999) afirma que el RevPAS permite desarrollar estrategias de RRM que se adecuen a cada restaurante para manejar periodos de alta y baja ocupación (demanda). En conclusión, las claves fundamentales para llevar a cabo la administración de ingresos en un restaurante son: precios y duración del servicio.

En ocasiones es difícil determinar cuáles pueden ser los factores de éxito de un restaurante cuando se tiene en mente el cheque promedio y ocupación de asientos en el restaurante. Los datos así analizados pueden ser engañosos, pues en ocasiones se puede observar que en un restaurante el cheque promedio es alto y que tanto la ocupación como rotación de asientos es alto; sin embargo estos aspectos no se reflejan en el rendimiento positivo de la operación restaurantera. La reflexión en este sentido es que se deben unir a la evaluación exitosa de una operación restaurantera, otros criterios fundamentales de rentabilidad como lo es el control de costo y gastos. En cuanto al precio, también se cuenta con diversos elementos para discutir, por ejemplo se puede dar el caso de tener cheques promedio altos, pero con venta de platillos con una contribución marginal pequeña. En este sentido, y tratando de ir uniendo factores de éxito en un restaurante, se pueden ir citando los siguientes: cheque promedio, rotación y ocupación de asientos, fijación de precios, control de costos y gastos.

Cuando se analiza el RevPAS se debe considerar que aún cuando el porcentaje de ocupación de un restaurante es mayor que el cheque promedio, el RevPAS seguirá siendo el mismo debido a que éste proporciona el promedio por el cual se está generando una ganancia.

En este ejemplo se maneja el RevPAS por hora conocido como RevPASH (Véase Tabla 1).

Tabla 1
Ejemplo de Análisis de RevPAS

Restaurante	% ocupación	Cheque promedio	RevPAS
1	40%	\$ 60.00	\$ 24.00
2	60%	\$ 40.00	\$ 24.00
3	80%	\$ 30.00	\$ 24.00

Aún cuando el porcentaje de ocupación de un restaurante es mayor que el cheque promedio el RevPAS seguirá siendo el mismo debido a que éste proporciona el promedio al cual se está generando una ganancia. Por lo tanto, si el número de rotación de mesas que hay se aumenta y se disminuye el tiempo de duración del servicio, el RevPAS aumentará.

Algunas formas de lograrlo es mediante la capacitación del personal para un servicio más organizado y eficaz o cambiando el proceso de servicio reduciendo tiempos, entre otros. Algunas soluciones pueden requerir mayor inversión.

La fórmula utilizada para la medición del RevPAS es:

$$\text{RevPAS} = \frac{\text{Ingresos de un periodo deseado}}{\text{Número de asientos disponibles}}$$

Tabla 2
Ejemplo de la fórmula de RevPAS

Restaurante 1		Restaurante 2	
Asientos disponibles	150	Asientos disponibles	100
asientos ocupados	100	asientos ocupados	80
Cheque promedio	90	Cheque promedio	100
ingresos x hr	\$ 9,000.00	ingresos x hr	\$ 8,000.00
RevPASH	\$ 60.00	RevPASH	\$ 80.00

Como se observa en la Tabla 2, los ingresos por hora se obtienen de la multiplicación de los asientos ocupados por el cheque promedio y en base a este resultado se obtiene el RevPAS dividiendo el número de ingresos del periodo deseado, en este caso por hora, entre el número de asientos disponibles del restaurante.

2.7. Pasos del Restaurant Revenue Management.

La aplicación del RRM requiere de algunos pasos fundamentales:

1. Se debe establecer una base de datos que colecte la información detallada de patrones de llegada, duración de los consumos, RevPAS y preferencias del cliente. Algunas se pueden obtener de los sistemas de Puntos de Venta (Points of Sales) o por medio de observaciones metódicas. Los datos deben ser analizados para calcular media y desviación estándar de los tiempos de comida y patrones de RevPAS. Los patrones de recolección de datos son diarios o por hora.
2. Entender los drivers, es decir, analizar los factores que afectan la duración del servicio y el RevPAS mediante análisis del proceso de servicio, service blueprints y diagramas causa-efecto de Ishikawa.

Los diagramas de causa- efecto creados por Ishikawa también son conocidos como diagramas bonete pescado debido a su forma de esqueleto de pescado y permiten identificar, examinar y graficar todas las causas posibles que se relacionen a un problema para descubrir el por qué de esas causas. El problema se ubica en la cabeza y de ahí surgen todas las causas posibles que están representadas en las espinas

(Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2001). A continuación se pone un ejemplo de la forma del diagrama de Ishikawa:

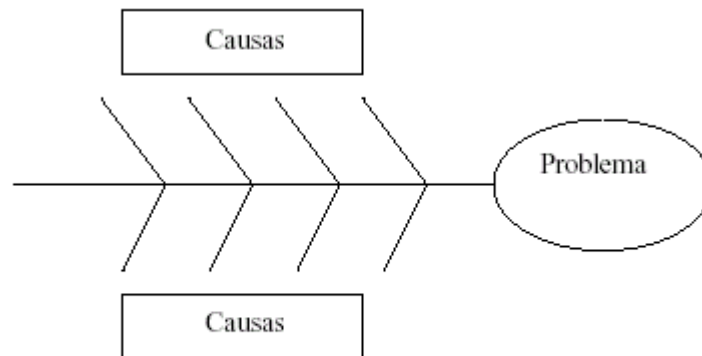


Figura 3. Diagrama de Ishikawa. De "Ishikawa Diagram", Quality Library.

Fitzsimmons y Fitzsimmons (2001) también define al service blueprint como "un diagrama de proceso de servicio que muestra actividades, flujos, fallas, tiempos de espera del cliente y su línea de visibilidad" (p.133). Como línea de visibilidad se entiende la separación de las actividades entre el front office (que son todos los servicios tangibles que percibe el cliente) y el back office (que es todo lo que está fuera de la vista del cliente pero que forma parte de ese servicio). Este diagrama ayuda a los administradores de empresas a identificar las fallas potenciales, para así diseñar procedimientos a prueba de errores para los empleados y así poder realizar una entrega de servicio de calidad.

3. Desarrollar recomendaciones detalladas de cómo solucionar los problemas obtenidos y analizar el ROI o Return on Investment (Retorno sobre la Inversión) potencial para cada recomendación y poder asegurar si la decisión que se piensa tomar es adecuada. Desarrollar recomendaciones detalladas de cómo solucionar los problemas obtenidos y analizar el ROI o Return on Investment (Retorno sobre la Inversión) potencial para cada recomendación y poder asegurar si la decisión que se piensa tomar es adecuada. De acuerdo con Conner (2002) el ROI es una medida financiera que se basa en datos históricos midiendo los beneficios recibidos y restándolos del total de inversión realizada dentro de la empresa para obtener resultados favorables en el negocio en un futuro.

Posteriormente se implementan los cambios a través de la estrategia más apropiada y se asegura que todas las personas involucradas en el servicio comprendan la función de establecer dichos cambios y practiquen conjuntamente la operación del RRM.

Por último se monitorean los resultados desarrollando un sistema para medirlos y compararlos.

2.8. La logística de los Servicios

Contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para trabajar por una adecuada competitividad empresarial. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha solo es posible a través de un adecuado nivel de organización del sistema logístico, es por ello que está reconocido que el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos.

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque logístico, ya que obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites del sistema productivo y requiere de integrar todo el sistema logístico como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el producto - servicio. La cadena debe funcionar “tirada” por el cliente.

El cliente lo que en realidad demanda es un servicio y no un producto o mercancía en sí, este criterio está avalado por un conjunto de autores [ACEVEDO]; [CARLZON, p. 15]; [GALVÃO, p. 2]; [FONTES, p. 693]; [RONALDO]; [8, pp. 88, 179-180]; [ANDERSON]. El servicio engloba o se sustenta en un producto y es más abarcador que este. Un producto divorciado de un servicio no representa mucho para el cliente y conduce a la enajenación de este.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema logístico. En el caso de

los sistemas que enfrenten producciones en grandes series resulta menos complejo trazar una estrategia competitiva en función del cliente, pues existe claridad y homogeneidad en cuanto a las características del servicio demandado. Sin embargo, para aquellos que trabajan por pedidos, es decir producciones unitarias o de pequeñas series, llega a ser un proceso complejo el trazar la estrategia adecuada por cuanto existe una alta variabilidad en cuanto a las características del servicio que demandan los clientes.

2.8.1. Medición del Nivel de Servicio

El nivel de servicio constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre el proveedor y el cliente. En la figura 1 se muestran las diferentes brechas que pueden encontrarse en la relación proveedor-cliente.

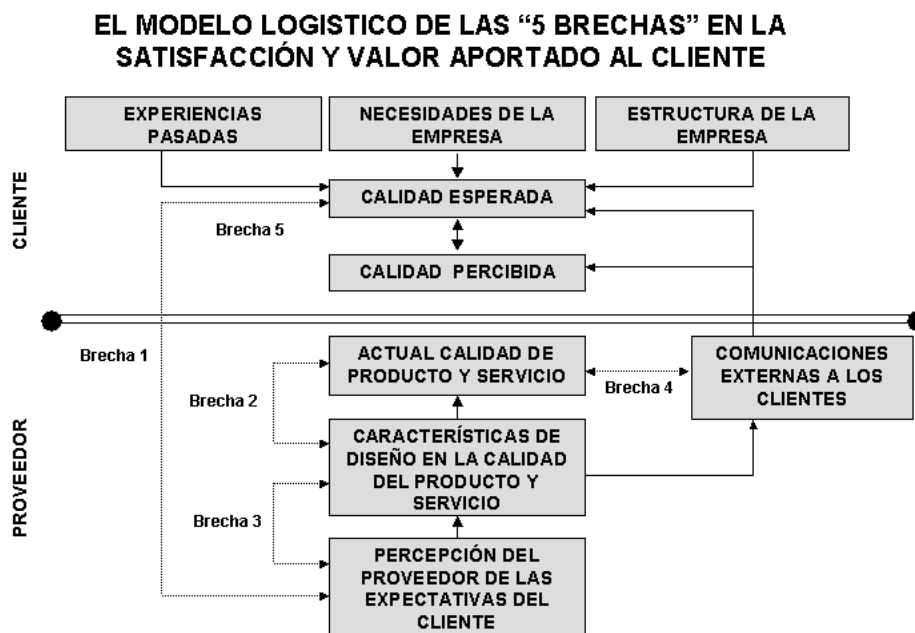


Figura 1. Las brechas del servicio al cliente

Aunque debe trabajarse en la disminución de todas las brechas, el centro de atención fundamental del proveedor debe estar en lograr disminuir al máximo la brecha 5; para ello es necesario tomar como base los elementos que brinda la medición del nivel de servicio.

En logística, las formas de medir el nivel de servicio al cliente son diversas. Algunos medidores importantes son:

- Duración del ciclo pedido - entrega.
- Varianza de la duración del ciclo pedido - entrega.
- Disponibilidad del producto.
- Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.
- Flexibilidad ante situaciones inusuales.
- Retornos de productos sobrantes y defectuosos.
- Respuestas a las emergencias.
- Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
- Tiempo de entrega.
- Trato y relaciones con el cliente.
- Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.
- Servicio de posventa.
- Tiempo de atención a reclamaciones.
- Servicio de garantía.

Cada empresa debe seleccionar cuáles son los medidores del nivel de servicio que se utilizarán de acuerdo a las demandas de servicio de los clientes, establecer metas de servicio en cada uno, controlar el comportamiento real de los mismos e instrumentar acciones para eliminar las desviaciones detectadas o pronosticadas.

El nivel de servicio general de la empresa viene dado por la integración multiplicativa de los medidores particulares seleccionados. Por ejemplo: en una empresa se ha seleccionado para medir el servicio al cliente los parámetros de disponibilidad del producto, tiempo de satisfacción del pedido del cliente y nivel de aceptación de los clientes por calidad y completamiento, obtuvo valores de 98%, 95% y 94% respectivamente, lo cual resulta en un nivel de servicio general de:

$$NS = 0,98 * 0,95 * 0,94 = 0,875$$

$$NS = 87,5\%$$

Al medir el nivel de servicio basado en cualquier indicador que se seleccione el punto de partida son los pedidos de los clientes. Dependiendo del nivel de agregación que se utilice en el análisis de los pedidos se llegará a valores diferentes y se reflejarán problemas distintos.

La medición y evaluación del nivel de servicio no debe llevarse a cabo sólo en función de la relación proveedor-cliente, en este proceso se hace necesario realizar un análisis comparativo del comportamiento de la competencia. La no consideración del comportamiento de la competencia puede llevar a la empresa a la pérdida de clientes.

2.8.1.2. La ventana del cliente como herramienta de medición del servicio

La ventana del cliente no sólo contribuye a caracterizar el servicio que se está brindando, sino que permite responder preguntas tales como:

- ¿Cómo una compañía puede estar cerca del cliente?
- ¿Cómo puede conocer los requerimientos del cliente?
- ¿Quiénes son exactamente los clientes?
- ¿Existen los consumidores externo de un producto o servicio al igual que se tienen consumidores internos?
- ¿Quién define la calidad?
- ¿Qué información deberían tener los clientes en el desarrollo de un producto o servicio?
- ¿Quién deberá platicar con los clientes?

Por ello esta es una herramienta que puede ser utilizada también en el diseño del servicio al cliente. La ventana del cliente está basada en tres premisas:

Todos en una organización tienen clientes. El cliente puede ser el último usuario (consumidor externo) o alguien dentro de la organización (consumidor interno). Un cliente es cualquiera a quien se le provee de un servicio o un producto, no obstante, su comportamiento no es igual ante todos sus proveedores, está en función de la interdependencia cliente-proveedor [KUMAR, p. 103].

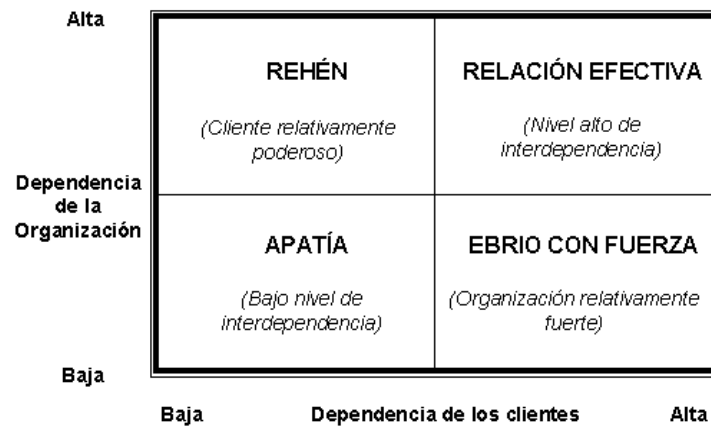


Figura 2. Matriz de los efectos de la interdependencia cliente – empresa

Todos, no únicamente el departamento de mercadotecnia, pueden beneficiarse teniendo mayor información de los clientes. En consecuencia, se necesita la ampliación del flujo de afirmación, que sustenta la innovación tecnológica en los sistemas de información [SPRAGUE, p.52].

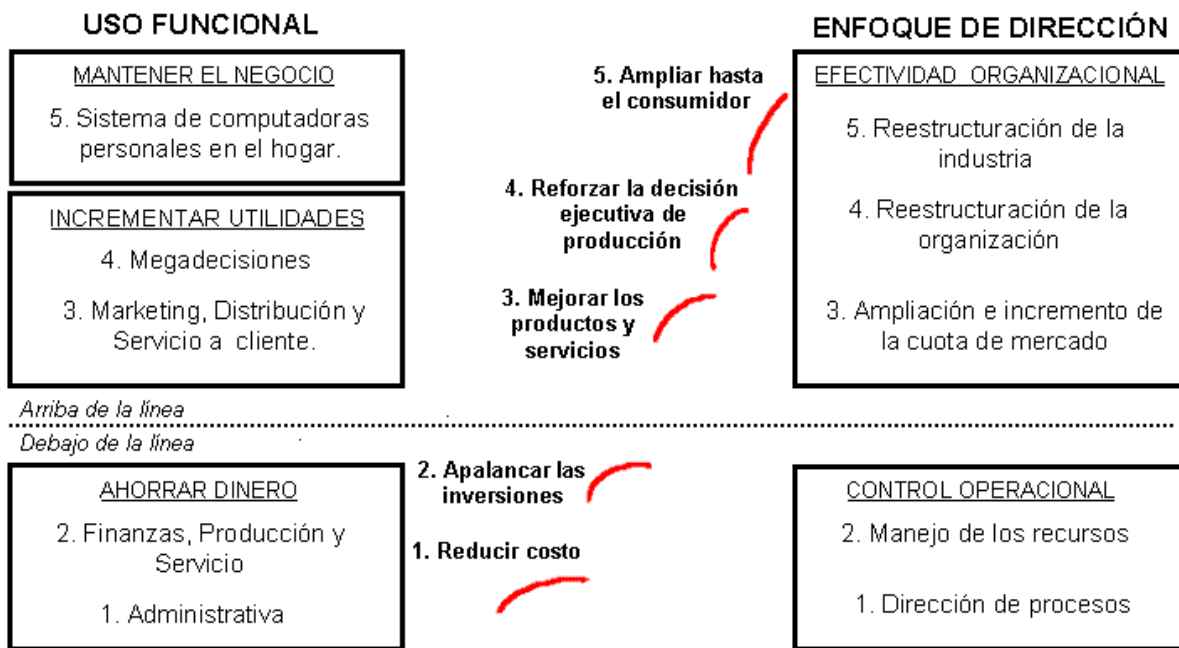


Figura 3. Curvas de innovación de los sistemas de información

La calidad está definida por el cliente. Para mejorar la calidad, debe identificarse lo que el cliente desea y que no está obteniendo, para entonces, de ser posible, proveérselo [RAMÍREZ, p. 107]

Desea	Si	EL CONSUMIDOR desea y no obtiene	EL CONSUMIDOR desea y obtiene
	No	EL CONSUMIDOR no desea y no obtiene	EL CONSUMIDOR no desea y obtiene
		No	Si
		Obtiene	

Figura 4. Representación de la ventana del cliente

La ventana del cliente provee una concreta guía visual para discusiones acerca de la calidad y nivel de servicio que se brinda así como para conocer el valor de cada atributo en el producto. Este análisis es aplicable no solamente a los clientes finales sino que también puede ser extendido a los clientes internos.

2.8.1.2.1. Los pasos para la elaboración de la ventana del cliente son los siguientes:

- Identificar y segmentar la base de clientes
- Desarrollar el cuestionario
- Definir la muestra y efectuar la recolección de datos
- Analizar y resumir datos
- Tomar decisiones

a) Identificar y segmentar la base de clientes

Para iniciar un estudio de clientes, primeramente, debemos identificarlos y segmentarlos.

- ¿Quiénes son los clientes internos?
- ¿Quiénes son los clientes externos?

La segmentación de clientes se estudiará más detalladamente en el acápite dedicado al diseño del servicio al cliente.

b) Desarrollar el cuestionario

Es necesario tener presente lo siguiente:

- Clarificar las metas y objetivos. Qué información se requiere y por qué. Cada pregunta debe contribuir al propósito final.

- Evitar preguntas ambiguas
- No crear confusión con las preguntas

Recordar los cuadrantes de la ventana del cliente. Pregunte: “qué tan bien” y “qué tan importante”. Revise qué tan importante es algo para el cliente y qué tan bien el producto o servicio cumple con este atributo. La combinación de estas respuestas le ayudará a colocar los datos en el apropiado cuadrante de la ventana del cliente.

c) Definir la muestra y efectuar la recolección de datos

Debe elegirse a clientes que sean representativos del total de nuestros clientes. Existen diferentes maneras para obtener los datos de los consumidores: cuestionarios, entrevistas, técnicas de grupos nominales, clínicas, grupos seleccionados, fuentes por correo, por teléfono, etc.

d) Analizar y resumir los datos

Los comentarios obtenidos en el cuadrante de: “lo que los clientes desean y no obtienen”, son los primeros candidatos para mejora.

Otras técnicas para el análisis de los datos tales como la gráfica de Pareto puede ayudar a sintetizar la información.

e) Emprender acciones

Cuando el consumidor identifique algo que requiere modificación, tome esto como un nuevo proyecto, asígnele recursos, programe actividades y establezca medidas de control.

Igualmente existen técnicas como las de administración de inventarios y otras como las de la teoría de la decisión y un sinnúmero de modelos económicos matemáticos

aplicables a la administración de un restaurante los cuales ofrecerán información importante para la toma de decisiones.

Entre las que podemos mencionar:

- Inventarios con demanda independiente y dependiente
- Inventarios con demanda determinista o probabilista
- Decisiones en condiciones de riesgo
- Decisiones en condiciones de incertidumbre
- Modelación matemática
- Problemas de transporte
- Teoría de juegos

Definitivamente la administración de un restaurante demanda de experiencia, pero también de conocimientos que permitan fusionarlos para obtener los mejores beneficios.

3. CONCLUSIONES

A partir de lo expuesto en la presente tesis podemos arribar a dos importantes conclusiones de acuerdo al objetivo que nos hemos propuesto:

- Los clientes cambian y hacen cambiar el perfil del negocio, por lo que contar con herramientas que estudien las preferencias de los mismos de forma periódica permitirá tomar decisiones con relación a ellas y así mantenerse en la competencia.
- Internacionalmente se han desarrollado diversas herramientas que facilitan la toma de decisiones a la administración por lo que su inserción en los planes de estudios de los niveles superiores de la pirámides de Servicios Gastronómicos y Cocina constituirán una fortaleza importante para el desempeño de estos profesionales.
- La rentabilidad en una instalación de servicios, no siempre debe hacerse sobre la base de los cheques que se registran, sino también que existen otras formas de evaluarla.

4. RECOMENDACIONES

Nuestras recomendaciones están encaminadas a:

ACEVEDO SUÁREZ, JOSÉ A. "Materiales para el curso de Logística Industrial". Curso de postgrado impartido en UNEXPO, Barquisimeto, Venezuela, 1995.

1. Tomar como base para un estudio más profundo y la conformación de un material de apoyo el presente.
2. Evaluar el plan temático de los programas de la asignatura Gestión de Alimentos y Bebidas para las especialidades de Maître y Chef en las Escuelas de Hotelería y Turismo.
3. Continuar el presente como Tesis de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad de La Habana.

4. BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, KARL y LAWRENCE J. BRADFORD. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO. ¡Conozca y comprenda a sus clientes!. 3R EDITORES LTDA, 1998, Colombia.
- ALEJANDRO MARCHIONNA FARÉ. Una visión estratégica sobre el Revenue Management. Universidad Complutense de Madrid. 2000
- ANDERSON, DAVIS L. y ROBERT G. HOUSE. Logistics and Material Handling Systems in the United States: Trends and Future Outlook.
- ANDERSON, ROLPH E. Administración de ventas.-2da ed.--México: McGraw-Hill, 1995.
- BALLOU, RONALD H. Logística Empresarial. Control y planificación. Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991. pp. 59-87.
- BUTTLE, FRANCIS. Customer Attachment: a Conceptual Model of Customer-Organization Linkage. Supply Chain Practice. (Berford): 1 – 27, 1998.
- CAHILL, Dennis (1997): How Consumers Pick a Hotel; Strategic Segmentation & Target Marketing. The Haworth Press.
- CARLZON, JAN. El momento de la verdad. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- CHASE, RICHARD B. Dirección y administración de la producción y de las operaciones.—Méjico: Irwin, 1995.
- CROSS, Robert G. (1998): Revenue Management. Hard-Core Tactics for Market Domination. Broadway Books.
- DALY, John L. (2001): Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage. Wiley.
- Deals Within Deals: Financial Times, October 22, 2005..
- DOLAN, Robert & SIMON Hermann (1996). Power Pricing. The Free Press
- DORLOFF, FRANK-DIETER y PAUL ROTH. Service und Material managment. Ed. Gabler, Wiesbaden, 1985.
- ENGELSON, Morris (1995): Pricing Strategy; an Interdisciplinary Approach. Joint Management Strategy.
- EZRMS: Easy RMS líderes globales en la distribución de Revenue Management (Gestión de Ingresos) para el sector hotelero bajo la innovadora arquitectura de ASP. Sitio: www.easyrms.com
- FELIPE PILAR Y ORTIZ MARITZA. Materiales de apoyo sobre Técnicas Cuantitativas de Gestión. Maestría en Administración de Negocios Oncena Edición. 2006
- FENG, Youyi & GALLEGO, Guillermo (2000): Perishable asset revenue management with Markovian time dependent demand intensities. Management Science.
- FONTES LIMA, ORLANDO Jr. “A logística como vantagem competitiva das empresas”. Ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Nacional de Investigación y Enseñanza en Transporte (ANPET), Belo Horizonte, 1991.
- GALVÃO NOVAES, ANTONIO. “Nível de serviço logístico: o ponto de vista do cliente”. Ponencia presentada en I Seminario Internacional de Logística. São Paulo. SP. 17 al 18 de agosto de 1994.
- Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos. José A. Acevedo Suárez.../ et al./--La Habana: ISPJAE, 2002.
- GÓMEZ ACOSTA, MARTHA I. Y JOSÉ A. ACEVEDO SUÁREZ. Logística del aprovisionamiento. Colección Logística Corporación John F. Kennedy, Ed. Litográficas Pabón, Santa fe de Bogotá, 2000.
- GÓMEZ EYIA, RENE. Dossier de Gestión de Alimentos y Bebidas. EAEHT. 2000
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, ROBERTO. Retos del sistema de combustible cubano. Revista Énfasis Logística. (Méjico), (29) : 30-35, Noviembre del 2002
- IATA Airline Revenue Management & Pricing Conference 2005.
- INGOLD, Anthony; YEOMAN Ian & MCMAHON, Uma (1999): Yield Management: Strategies for the Service Industries. Continuum Books.
- Journal of Revenue and Price Management. Henry Stewart Publications
- KRIEGEL, ROBERT J. Y LOUIS PATLER. Si no está roto, rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Ed. Norma, Colombia, 1994.
- KUMAR, Nirmalya. The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. Harvard Business Review. (Boston) : 96 – 106, November – December 1996.
- KUYUMCU, A. & GARCÍA-DÍAZ, A. (2000): A polyhedral graph theory approach to revenue management in the airline industry. A. Computers and Industrial Engineering. Holland..
- LACRAMPE, SERGE. La logistique commerciale. Informatique et force de vente. París: Editorial d`Organisation, 1989.
- MCGILL, Jeff (2000): Revenue Management without Forecasting or Optimization. Management Science
- NAGLE, Thomas T. & HOLDEN, Reed K. (2001): The Strategy and Tactics of Pricing; A Guide to Profitable Decision-Making. Prentice-Hall.
- One Sky. Global ATM; A Strategic Vision for Future Air Traffic Management. IATA, 2005.
- PORTER, Michael (1991): Ventaja competitiva. Ed. REI/CECSA, 1991.
- PORTER, Michael (1992): Estrategia competitiva. Ed. REI/CECSA, 1992.

- RAMÍREZ PADILLA, DAVID NOEL y MARIO A. CABELLO GARZA. EMPRESAS COMPETITIVAS. Una estrategia de cambio para el éxito. Ed. McGraw-Hill, México, 1997
- RAZA, Ivo (2004): Heads in Beds; Hospitality and Tourism Marketing. Prentice-Hall.
- RONALDO GRANEMANN, SERGIO. “Logística empresarial como factor de competitividade: fases e tendências de sua integração”. Revista Gestão e produção, Brasil, 1996.
- SCHROEDER, ROGER G. Administración de operaciones: toma de decisiones en función de operaciones.—México: Editorial McGraw – Hill, 1992.
- Sitio INFORMS On Line. Institute for Operations Research and Management Science. Revenue Management
- Sitio NH Hoteles – División Relaciones con los Inversores.
- SPRAGUE, RALPH H. Information Systems Management in Practice.—(EE. UU.): Editorial Prentice-Hall, 1993.
- TALLURI, Kalyan T. & VAN RYZIN, Garret J. (2004): The Theory and Practice of Revenue Management. Academic Publishers.
- WHITELEY, RICHARD. La integración cliente - empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes. México: Editorial Prentice-Hall, 1996.