

GESTIÓN GASTRONÓMICA. PRINCIPALES INDICADORES PARA SU MEDICIÓN

Lic. Ismaray Rodríguez Bello¹, Dr. C. Yadrián Arnaldo García Pulido², Dr. C. Roberto Argelio Frías Jiménez³

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. pj.garcia@umcc.cu, Cuba

Resumen

La presente investigación tiene como título “Gestión gastronómica. Principales indicadores para su medición”. El objetivo general ma consiste en identificar los indicadores empleados para la gestión gastronómica en las instalaciones privadas y estatales, que operan bajo la modalidad de pago en efectivo. Como resultado se obtuvo que existen alrededor de 30 indicadores, algunos de ellos capaces de evaluar el mismo comportamiento, pero con otro proceder o nombre, referidos por disímiles autores a lo largo de sus estudios. Estos indicadores se agruparon en cuatro dimensiones teniendo en cuenta el alcance que los mismos poseen: Dimensión Económico-financiera, Gestión, Comercialización e Infraestructura. A partir del uso de los indicadores sintéticos se puede incluso obtener índices que los agrupen para lograr la integración de los elementos. Es así que se puede afirmar que los indicadores son de gran utilidad para medir e incluso propiciar la toma de decisiones ante una situación determinada.

Palabras claves: Indicadores; Gestión gastronómica; índices sintéticos; Dimensiones.

Introducción

A lo largo de los años, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo y que, en la misma medida, es capaz de reportar gran número de ingresos a los destinos en los que se desarrolla.

La gastronomía, como elemento clave para el turismo, se enfrenta actualmente a una tendencia creciente en el nivel de exigencia por parte del cliente, no sólo en la cantidad, sino, además, en la calidad de servicios que consumen, convirtiéndose este último en un factor determinante para la competitividad entre las empresas que se desarrollan en esta rama.

Para un satisfactorio desarrollo gastronómico es necesario gestionar adecuadamente cada uno de los elementos que contribuyen al mismo. La gestión cuantitativa del restaurante consiste en la creación y utilización de un sistema de análisis numérico y por tanto preciso y objetivo de las principales magnitudes del negocio que determinan la rentabilidad del mismo. Para ello, se hace necesario recabar de forma periódica los datos numéricos del negocio, resumirlos, cruzarlos y compararlos, para realizar un análisis de la marcha del mismo, determinar desviaciones y sus causas a fin de tomar medidas correctoras y llevar el restaurante hacia el objetivo de lograr una mayor eficacia, eficiencia, y, por lo tanto, una buena efectividad en los públicos.

Desarrollo

La restauración. Origen y evolución

El término restauración designa un alimento con el poder de restaurar, que repone las fuerzas; a partir de esta descripción se le otorgó a esta palabra el significado de establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas. El origen de la restauración surge en París en el año de 1765 cuando un comerciante de caldos llamado Boulanger, coloca un eslogan que rezaba en latín: “Venite ad me vos qui stomacho

laboratis et ego restaurabo vos”, que, al castellano, se traduce como: “Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré” (DRAE, 2005). De esa última palabra derivaría el término restaurante.

La gastronomía ostenta un legado lingüístico aportado por Francia. Las obras iniciales de la gastronomía se escribieron precisamente en francés, siendo Maurice Edmond Sailland quien se ocupó por primera vez de abordar este tema en el siglo XVIII, por lo que se debe a Francia el haber definido y reglamentado el arte culinario.

El primer establecimiento digno de denominarse restaurante fue el Beauvilliers, el cual abrió sus puertas en 1783, pero años más tarde, a causa de la Revolución Francesa, se vio

obligado a cerrar. Poco a poco, se asiste al nacimiento y desarrollo de una actividad para la que se acuña el término de restauración, una actividad donde la cocina de arte se convierte también en una cocina de técnica, muchas veces con carácter empresarial.

A finales del siglo XX se produjo un cambio significativo hacia otro tipo de cocina más sencilla y natural que evadía el exceso de salsas y la pesadez de los platos. Era una cocina creativa e imaginativa.

En los años 70's surge una nueva corriente, de Paul Bocuse, de origen francés, denominada La nouvelle cuisine, basada en la utilización de productos frescos y de temporada, salsas ligeras, uso de productos autóctonos, poca cocción de los platos, contrastes de sabores, raciones reducidas, entre otras. A esta escuela culinaria se le sumaron otros creadores de Francia, Suiza, Alemania, Italia, entre otros (Parra, 2014).

Actualmente, los restaurantes son considerados como espacios sociales donde frecuenta uno o más individuos en busca de un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades y deseos, y genere una experiencia desde el punto de vista hedonista (Hansen; Jensen, et al., 2005; Gomes; De Azevedo Barbosa, et al., 2013).

El cliente del siglo XXI es más exigente y sus necesidades y expectativas son cada vez mayores, por lo que la actividad de restauración se hace más compleja, requiere de personal calificado capaz de innovar e investigar. Esto demuestra el extenso recorrido de los establecimientos gastronómicos por el tiempo; de una manera más simple, se reduce en la siguiente tabla.

Tabla 1 Evolución en el tiempo de los establecimientos gastronómicos

Etapas	Características fundamentales
Antigüedad	Escaso o nulo conocimiento sobre la restauración como actividad comercial, oferta reducida y dispersa.
Edad Media	Comienza la implementación de hostales, aumento casi imperceptible de la oferta a partir del ofrecimiento de platos elaborados para grandes banquetes a la alta burguesía.
Siglos XVI, XVII	Aumento del número de locales dedicados a la venta del café, el servicio comienza a jugar un papel fundamental, a partir del incremento de la utilización de la tecnología, mejor presentación de los platos elaborados.
Siglo XVIII	Surgen instalaciones dedicadas por entero a la venta de alimentos, así como los restaurantes de lujo.
Siglo XIX	Comienza a reconocerse la labor del chef, se diversifican los establecimientos y su oferta, alta tecnología, se diversifican años

	platos, llegando hasta 14 como regularidad.
Siglo XX	Extensión de los servicios gastronómicos, las familias disfrutaban cenar fuera de la casa, se implementa la tecnología a partir de un mayor uso informático a finales del siglo.
Siglo XXI	Los establecimientos se categorizan a nivel internacional. La elaboración culinaria se convierte en expresión del arte. Elevada diversificación de la oferta, así como el número de oferentes en el mercado. Intenso uso de Internet y redes sociales para promover establecimientos y ofertas. Aparición de nuevas tendencias como la <i>Cocina Molecular</i> , <i>Cocina Ecológica</i> , <i>Cocina Terminal</i> y <i>Cocina Combinada</i> .

Fuente: elaboración propia.

De modo que, relacionando todos los criterios, se puede concluir que un restaurante es un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, poseedor de una infraestructura para la elaboración y consumo de los platos. Su objetivo es brindar un servicio por el cual recibe una remuneración económica, buscando siempre la satisfacción de los clientes a partir de una coherencia con la oferta que desea el segmento de mercado al que se dirige la oferta.

Es necesario tener en cuenta que en la industria de la restauración convergen dos elementos importantes, la prestación de servicios y la transformación de productos para la conformación de la oferta. El triunfo en dicha actividad se logra cuando el cliente percibe lo que se le ofrece, y por supuesto, se le ofrece lo que desea, a tono con sus necesidades y expectativas (Cedillo Palacios, 2018). Es por ello que existen distintos tipos de restauración, capaces de identificar y satisfacer dichas necesidades.

Tipos de restauración

Según (García; García, et al., 2011) existen varios modelos de restauración en los que se junta a todos los segmentos de alimentación dentro y fuera del hogar.

Restauración Colectiva o Social: es el servicio de restauración para grandes grupos de personas; este sector de la población se ve obligado a realizar su comida en centros o instituciones; las personas que ocupan este servicio de restauración son empleados, estudiantes y pacientes de un hospital. Para (Acebrón Maniaza, 2016), las instalaciones donde se da la restauración colectiva son:

Restaurantes: Establecimientos que sirven al público en general alimentos y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Dentro de esta rama se encuentran además otras clasificaciones:

Restaurante convencional: Son establecimientos donde se ofrecen comidas y bebidas cuentan con una carta amplia y servicio de meseros.

Restaurante de lujo: La comida que se brinda es de una excelente calidad, al igual que el servicio y la decoración del local, el jefe de la cocina de un restaurante de lujo debe ser un conocido cocinero el cual dé la seguridad de que se están elaborando platos de calidad.

Restaurante Étnico-regional: Son los que representan lo típico o propio de una determinada raza o cultura, son aquellos en que se cocina la comida o gastronomía típica de un país determinado.

Restaurante Temático: Este tipo de restaurante se especializa en ofrecer un tipo de comida relacionado con un tema en específico, como el deporte, la música o el cine.

Restaurante Bistro-Trattoria: Establecimiento pequeño con una oferta de platos limitada, acostumbra a tener un plato del día, es más barato que el resto de los restaurantes y se caracteriza por tener una atención informal.

Cafeterías: Una cafetería es un espacio destinado al servicio de café y otras bebidas su oferta se basa principalmente en el servicio de bebidas frías y calientes (helados, gaseosas, cafés, vinos) con la opción de platos de repostería.

Bares: Un bar obtiene su nombre derivado de su elemento más característico que es la barra o mostrador. Es una pared, más o menos, a la altura del pecho, sobre la cual se sirven bebidas a los clientes.

Fast Food: Son establecimientos de la restauración moderna sus características están determinadas para poder ofrecer un servicio rápido, precio accesible y en perfectas condiciones de higiene y salubridad.

La diversidad de servicios gastronómicos es elevada; depende de la oferta, la temática, el número de platos, la materia prima, la cocina, la capacidad y en algunos casos, incluso el momento de consumo. Todas estas características se definen por el prestatario teniendo en cuenta el objetivo comercial de la instalación, así como el mercado meta al que está dirigida

la oferta (Yuquilima Piedra, 2016).

No todas las instalaciones gastronómicas se desarrollan de igual modo, sino que existe una gran variedad, aunque cada una de ellas juega un papel esencial dentro de la gastronomía, complementándose entre ellas.

La gastronomía como servicio

Según el enfoque dado por Kotler, (1979) se puede definir un servicio como: toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra. Son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.

Según la norma ISO 9000, (ISO:9001, 2015) un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Un sinnúmero de autores, entre ellos, (Ávila Hernández, 2010) reconoce como características fundamentales de los servicios, que los diferencian de los productos, las siguientes:

- ✓ Intangibilidad: Esta es la característica más básica; consiste en que los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esto dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, o incluso, medir su calidad antes de la prestación.
- ✓ Heterogeneidad: Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales por varios motivos: la entrega de un mismo servicio es realizada por personas, a personas en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores, el servicio ya no es el mismo; incluso cambiando solamente el estado de ánimo de la persona que entrega o recibe el servicio.
- ✓ Inseparabilidad: En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- ✓ Perecederos: Los servicios no se pueden almacenar. La consecuencia principal de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento.
- ✓ Ausencia de propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación solamente quedan como experiencias vividas (Parra Ferié; Negrín Sosa, et al., 2009; Frías Jiménez; González Arias, et al., 2016).

Ciertamente, los restaurantes pueden entenderse como un servicio, pues resultan un servicio donde se entregan productos tangibles al cliente (comida, bebidas, entre otros). Dentro de cocinas, el sistema que impera es el productivo; pues una cocina es en esencia una producción manufacturera (García Pulido, 2018). Por tanto, los restaurantes constituyen servicios con elementos tangibles, que actúan sobre las personas, donde los clientes poseen un alto grado de contacto y una elevada incidencia en la conformación del servicio entregado, donde se relacionan elementos de los recursos humanos y económicos en la conformación de la oferta. Como es de esperar, todos los restaurantes no se desenvuelven

sobre la base del mismo estilo, sino que cada uno de ellos busca ser lo más original posible en correspondencia con su categoría y aspiraciones, en aras del cumplimiento de los objetivos corporativos.

La oferta gastronómica

Desde el aspecto económico, la oferta gastronómica es considerada como la cantidad de bienes que se ofrece por medio de la venta con un precio definido en un tiempo determinado.

Según Ávila (2010), el comportamiento tipo de los productores o fabricantes se debe a la relación que existe entre el precio y la cantidad ofrecida; es decir, incrementar la producción en cantidades y aumentar el precio del producto o disminuir la producción y reducir el precio.

Para poder entender cómo la experiencia juega un papel importante en la oferta de un restaurante, es necesario explicar que, este efecto se produce por la interacción del cliente y los trabajadores de un establecimiento que preparan y sirven los alimentos, y los responsables que gestionan las diversas actividades y toman decisiones para que se efectúe; (Hoyer y Macinnis, 2013).

La producción y la oferta efectiva de turismo gastronómico exigen la integración de un complejo rango de actividades y servicios dentro y entre una serie de unidades de producción (empresas, establecimientos, actividades, equipamientos, sistemas de producción agroalimentaria, etc.) que contribuyan a la creación de valor (Clocke et al., 2011). Esto implica su adaptación especial a las exigencias de la función turística para aumentar su capacidad de influencia y capacidad de reclamo para los turistas, lo que también puede beneficiar la atracción de la demanda de los propios visitantes locales.

Entre los elementos necesarios para conformar y gestionar una oferta gastronómica se encuentra la carta menú del restaurante, que, si bien no es el más importante, cabe destacar que posee un peso considerable, siendo, además del vendedor principal, la portada del mismo (Sala, 2008; Vaarnd, 2012; Steele Hernández, 2013; Real Garlobo; Salas Álvarez, et al., 2018).

La carta menú

El menú es un documento ofrecido en los restaurantes, en el cual se muestra a los clientes una secuencia o lista de posibles opciones disponibles para el cliente. Puede estar estructurado en platos por tipologías de contenido: carne, pasta, entre otros o por tipo de cocido. Constituye el producto genérico, la esencia de un establecimiento gastronómico; en

él se refleja la categoría de la instalación, la habilidad de su personal, la capacidad o el grado de adaptación al mercado que está dirigida la oferta, su correspondencia con el

destino donde se encuentra. Asimismo, a partir de la ingeniería de menú, es el punto de partida para la mejora continua (García Pulido, 2012).

En esencia, el menú no es más que el listado de los platillos que componen una comida y por extensión el listado de los platillos que se ofrecen en un establecimiento de servicio de alimentos, comúnmente se conoce como “carta” y es el instrumento básico de venta de dichos centros de consumo (Cabrera Estopiñan, 2013).

Según Kaplan y Norton: “Lo que no se mide, no se gestiona”. He ahí entonces la necesidad de medir, contabilizar y cuantificar la oferta que se pone en manos de los comensales a través del menú cuando se pretende gestionar un negocio. En ese sentido, resulta de vital utilidad el empleo de indicadores.

El uso de indicadores en la gestión

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas, según el caso.

Constituyen una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto, pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso o negocio. Son también, herramientas cuantitativas o cualitativas que permiten mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado y sobre todo son contextuales, por lo que dependen de lo que se quiera o pueda medir (Rodríguez Sánchez, 2016). Asimismo, permiten tener el control adecuado sobre una situación dada, hacen posible predecir y actuar con base en la tendencia positiva o negativa observada en su desempeño global. Son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto. Si su tiempo de respuesta es inmediato o muy corto, son muy importantes para realizar acciones correctivas sin demora y de forme oportuna.

Beneficios derivados de los indicadores de gestión de acuerdo a (Paez y Fillion, 2017):

- ✓ Satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades para una empresa marca pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, enlazará las estrategias con los indicadores de gestión.
- ✓ Monitoreo del proceso: El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo de cada uno de los elementos de la cadena del proceso.
- ✓ Benchmarking: Si una organización pretende mejorar sus procesos, una alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo entendido. A través del Benchmarking se evalúan productos, procesos y actividades y se comparan con las de otras empresas.

- ✓ Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición permite conocer su aporte en las metas organizacionales y los resultados que soportan la afirmación de que se está trabajando bien.

El uso de indicadores posibilita establecer una medida de la mejora proyectada (Medina León; Piloto Fleitas, et al., 2014; Villar Ledo y Ledo Ferrer, 2016). Como características de los indicadores (Jaquinet Espinosa, 2016) plantea su: disponibilidad, simplicidad, validez, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance.

En este sentido, (Rodríguez Sánchez, 2016) refieren una marcada tendencia en los últimos años al empleo de indicadores integrales o sintéticos para medir el desempeño de los procesos y en consecuencia establecer las acciones para su mejora. Para (Molinos Senante; Gómez, et al., 2017) este comportamiento se debe a la capacidad de los indicadores sintéticos de ofrecer una evaluación holística del objeto de estudio.

Para Somarriba Arechavala (2008), un indicador sintético es aquella expresión matemática que concreta una medición expresiva del estado en que se encuentra un componente en relación con el objetivo buscado y agrega que un componente será aquella propiedad que aporta alguna información medible y cuantificable acerca del objetivo buscado con el indicador sintético. Al respecto, refieren (Hernández Nariño, 2010) y (Gómez-Limón Rodríguez y Arriaza Balmón, 2011), como ventajas de su empleo que:

- ✓ Sintetizan información en un único valor que facilita la comparación con períodos precedentes, otras organizaciones o a través de tendencias.
- ✓ Contribuyen a la toma de decisiones al hacerla más ágil y centrada en inductores clave.
- ✓ Permiten ser automatizados fácilmente.
- ✓ Resultan factibles para crear relaciones causa-efecto.
- ✓ Permiten un diagnóstico permanente del sistema, y vincularse a procedimientos de mejora al constituirse como base de series históricas.

Actualmente medir Key Performance Indicators (KPIs) es una necesidad. Ninguna empresa en ninguna industria debe pasar por alto el monitoreo de los indicadores claves. Los restaurantes no son una excepción. Incorporar la medición constante y automática de indicadores en el plan estratégico de un restaurante es de las mejores maneras de mantenerse competitivo.

VARIABLES CLAVES PARA EL USO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (Caballero González, 2012).

Tabla 2 Variables claves en el uso de indicadores de gestión

Variables	Características
-----------	-----------------

Coste de los alimentos	Se pueden medir a través de una exhaustiva revisión de inventarios y monitoreo de adquisiciones. Saber el costo de los alimentos y compararlos con las ventas finales, permite si el suministro de materias primas es suficiente.
Costos totales de mano de obra	El salario de los empleados puede ser lo más costoso en el presupuesto mensual, por lo que la medición de los mismos debe estar entre los indicadores claves a controlar.
Costos de producción	Son los que incluyen costos de trabajo y otros pasivos. Existen gastos de almacenamiento, mantenimiento, mano de obra, electricidad, gas, agua, etc.
Satisfacción del cliente	Un restaurante se mantiene a flote por la lealtad de sus comensales y es imposible alcanzar este si los clientes no están satisfechos. Medir la complacencia permite identificar los problemas potenciales de la clientela y solventarlos. Revela las tendencias que asocien cierta satisfacción o no con cierto día, horario, etc.
Productividad del personal	Al medir la productividad del personal y compararla con objetivos de ventas semanales y mensuales se pueden identificar patrones de eficiencia para recompensar o no a los empleados que estén a cada lado de la balanza.
Platillos que más y menos se venden	Identificar los productos con mayor y menor demanda permite racionalizar el suministro de ingredientes para no dedicar horas de trabajo a platillos que venden poco y generan pocos ingresos. Se deben enfocar más recursos en los que más se venden.

Fuente: elaboración propia.

Para el control en la restauración es necesario utilizar KPI que incluyan como variables las siguientes.

Tabla 2 Indicadores para el control en la restauración

VARIABLES	Características
Flujo de fondos	El propietario de un restaurante ha de estar al corriente de las entradas y salidas de dinero para determinar la viabilidad de su proyecto, el resultado positivo o negativo es lo que se conoce como flujo de fondo, aunque también se le denomina flujo de caja o cash flow. Los ingresos han de superar a los gastos para asumir el salario de los empleados, así como a las facturas de los proveedores y para conseguirlo es fundamental la gestión por KPI.
Coste de la materia prima	Se trata de los gastos a los que ha de hacer frente el restaurante para elaborar la comida y la bebida que posteriormente pone a disposición de los comensales. Para controlar este tipo de costo se debe conformar un inventario inicial donde consten todos los insumos disponibles y sus

	respectivos costos para después adquirir los productos necesarios y adjuntar todas las facturas.
Costos de producción	Los costos de producción son aquellos que se generan durante el proceso de transportación de las materias primas en productos terminados. El precio inicial de un producto recién salido del almacén se ve incrementado notablemente en la cuenta que paga el cliente como consecuencia de una serie de gastos fijos inevitables (mano de obra).
RevPASH:	Se utiliza para conocer cuáles son los tramos horarios con mayor o menor afluencia de comensales y tomar medidas necesarias: reestructurar el personal, promover acciones para atraer nueva clientela, etc.

Fuente: elaboración propia.

En los restaurantes se aprecian indicadores que se pueden dividir en dos ramas fundamentales, aunque en ciertos momentos pueden llegar a tener elementos en común como se refleja en la figura 1.



Figura 1. Ramas en que se dividen los indicadores en los restaurantes.

Fuente: elaboración propia.

Existe un grupo de indicadores que son de gran importancia (KPI) para el control de un restaurante (Coquillat Rucarta, 2017). Sin embargo, los que se usan en Cuba son los que se muestran en la figura2.

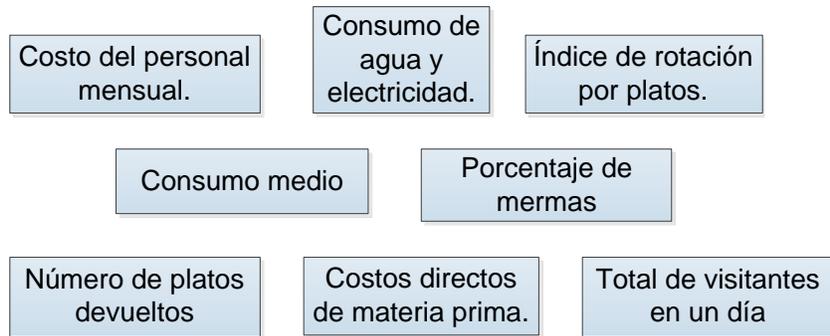


Figura 2 Algunos de los indicadores gastronómicos empleados en Cuba.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el estudio (Parsa; Self, et al., 2010) y a partir del análisis de elementos cualitativos y cuantitativos, se concluye que existen tres perspectivas fundamentales para el éxito de un restaurante, las cuales son:

- ✓ Económica.
- ✓ Marketing.
- ✓ De gestión.

Hoy día, los profesionales del sector turístico tienen claro que el éxito de un negocio de restauración no depende de una única variable, sino de la interacción de estas, siendo de gran importancia una adecuada gestión. La suma equilibrada de una serie de elementos es la que da como resultado un negocio exitoso.

Algunos de los indicadores empleados para medir la eficiencia de un restaurante son los que se relacionan a continuación.

Tabla 3 Indicadores más empleados en la literatura para medir la eficiencia de los restaurantes.

No	Indicadores	¿Cómo?	Dimensión
1	Costo por peso de ingreso / Foodcost	$\frac{\text{Costos}}{\text{Ingresos}}$ $\frac{\text{Consumo}}{\text{Ventas Netas}}$	Económico- Financiero
2	Productividad del restaurante / Productividad Personal	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Trabajadores}}$ $\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Coste de personal}}$	Económico- Financiero
3	Ingresos	Total de referencias vendidas x precio unitario de cada referencia	Gestión
4	Ingresos	Ticket medio x número de clientes	Gestión
5	Consumo	Existencias iniciales + compras período – existencias finales	Económico- Financiero
6	Índice de popularidad	$\frac{\text{Índice de ventas}}{\text{Índice de presentación}}$	Comercialización

7	Índice de ventas	$\frac{\text{Platos vendidos de un producto}}{\text{Total platos vendidos}}$	Económico- Financiero
8	Índice de presentación	$\frac{\text{Veces que se presentó el producto}}{\text{Total presentaciones}}$	Comercialización
9	Índice de popularidad promedio	$\sqrt[n]{I.P.1 \times I.P.2 \times \dots \times I.P.n}$	Comercialización
10	Margen de contribución unitario de cada producto / Ganancia bruta	Precio de venta – Costo del producto. Precio de venta – Costo del alimento.	Económico- Financiero
11	Margen de contribución total	Ing. tot ventas prod – Cost total ventas	Económico- Financiero
12	Margen de contribución promedio	$\frac{\sum \text{Marg Cont total de cada prod}}{\text{Total de productos del grupo.}}$	Económico- Financiero
13	Coefficiente comparativo de precios	$\frac{\text{Precio medio pedido}}{\text{Precio medio ofertado}}$	Gestión
14	Precio medio pedido	$\frac{\text{Total Ingresos reales}}{\text{Total productos vendidos}}$	Gestión
15	Precio medio ofertado	$\sum n1 = 1(\text{Prec vta} \times \text{núm pres} / \text{cant total pres})$	Gestión
16	Precio de venta	Costo alimento + Ganancia Bruta	Gestión
17	Ganancia bruta promedio.	$\frac{\text{Ganancia bruta total}}{\text{Total de platos vendidos}}$	Económico- Financiero
18	Ganancia bruta total	Ventas totales – Costos totales	Económico- Financiero
19	Índice de Comercialidad de x (ICx)	$\frac{\text{Ventas totales de x}}{\text{Ventas totales}}$	Comercialización
20	Índice de Rentabilidad de x (IRx)	$\frac{1 - \text{Costos variables de x}}{\text{Precio de venta de x}}$	Gestión

21	Coste de personal teórico	Suma de los salarios brutos necesarios para servir la demanda prevista en un momento dado.	Gestión
22	Coste de personal real	CPT + HE + PSB + C + D + OG Leyenda: CPT: Coste del personal teórico; HE: Horas extras; PSB: Personal sustituido por bajas; C: Compensaciones; D: Dietas; OG: Otros gastos	Gestión
23	Ingreso medio por cubierto	$\frac{\text{Ingres totales (en un período)}}{\text{Número cubiertos servidos}}$	Económico- Financiero
24	Variación de las ventas	$\frac{\text{Ventas del año}}{\text{Ventas año anterior}} * 100 - 100$	Económico- Financiero
25	Variación de las utilidades netas	$\frac{\text{Utilidades del año}}{\text{Utilidades año anterior}} * 100 - 100$	Económico- Financiero
26	Número de cubiertos servidos por empleado.	$\frac{\text{Número cubiertos servidos}}{\text{Número empleados}}$	Gestión
27	Plantilla teórica diaria del personal de servicio.	$\frac{\text{Número medio cubiert servidos}}{\text{Capac teórica camarero}}$	Gestión
28	Tasa de ocupación	$\frac{\text{Número cubiertos servidos}}{\text{Número sillas}}$	Infraestructura
29	Tasa de plazas perdidas.	$\frac{\text{Número total de plazas}}{\text{Núm plazas utilizables}}$	Infraestructura
30	Tasa para calcular la capacidad de un restaurante	$\frac{\text{Durac media período comidas}}{\text{Durac media una comida}}$	Infraestructura

Fuente: elaboración propia.

Hoy día, los profesionales del sector turístico tienen claro que el éxito de un negocio de restauración no depende de una única variable, sino de la interacción de estas, siendo de gran importancia una adecuada gestión. La suma equilibrada de una serie de elementos es la que da como resultado un negocio exitoso.

Conclusiones

Un restaurante se concibe como un local que brinda servicios de alimentos y bebidas, a partir de una infraestructura que posibilite la elaboración y el consumo de los platos a cambio de un precio determinado. Constituye el buque insignia cuando de gastronomía se trata. Existen diferentes tipologías de restaurantes, cada una de ellas surgida a lo largo de los años para responder a la demanda cada vez más variada y creciente, por lo que la diversidad de servicios gastronómicos actualmente es elevada. La gastronomía es entendida como un servicio donde se entregan productos tangibles al cliente; o sea, son considerados servicios conformados por elementos tangibles que constituyen la oferta del restaurante. Entre los medios fundamentales para la conformación y gestión de dicha oferta gastronómica se encuentra la carta menú, que constituye el vendedor principal y portada de la instalación. Todo este sistema de ofertas y servicios es necesario gestionarlo y controlarlo, lo cual se realiza a través de indicadores de gestión, los cuales abarcan cuatro dimensiones fundamentales: 1. Dimensión Económico-Financiera, 2. Gestión, 3. Comercialización, 4. Infraestructura, teniendo en cuenta el proceso o elemento que se pretende medir y el alcance que el mismo pueda tener. Los indicadores de gestión son además capaces de proporcionar un panorama cuantitativo de la situación en que se encuentra el negocio, para así poder implementar acciones ante una situación determinada y de ahí se implementan acciones para la erradicación de las dificultades detectadas.

Bibliografía

ACEBRÓN MANIAZA, F. *Estudio de la satisfacción de los pacientes hospitalarios con los servicios de alimentación en el DF*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Administración de Servicios de Salud. Facultad de Administración. Universidad Autónoma de México. México. 2016.

ACTIS DI PASQUALE, E. *La elaboración de índices sintéticos de bienestar social. Validación teórica y empírica del método de agregación/ponderación*. La Plata, Argentina, Universidad Nacional de Mar del Plata. 12 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: el trabajo en su laberinto. Viejos y nuevos desafíos. 26 pp. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2254/1/actis.2015.pdf>. 2015.

AVENDAÑO PANAMEÑO, D. L. G.; PANIAGUA ASCENCIO, J. J. Y RIVERA MOLINA, H. A. *Modelo de Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria basado en ISO 22000:2005 para las PYMES del rubro de restaurantes de El Salvador*. [Diploma], en opción al título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Escuela de Ingeniería Industrial. Universidad de El Salvador. El Salvador. 2013.

AVILA GONZÁLEZ, C. *Análisis competitivo del restaurante La Vicaria a partir de su cadena de valor*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2014.

ÁVILA HERNÁNDEZ, A. C. *Gestión de la restauración. Texto docente*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2010.

BASTERRECHEA FUENTES, L. M. *Rediseño de la oferta gastronómica del restaurante "La Campana" a partir de la ingeniería de menú*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2014.

CABALLERO GONZÁLEZ, R. J. *Mejora de la oferta gastronómica del restaurante "Mallorca" mediante el análisis de la carta menú*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba. 2012.

CABRERA ESTOPIÑAN, L. *Mejora de la oferta gastronómica especializada del hotel "Be Live Turquesa"*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2013.

CEDILLO PALACIOS, C. A. *Elaboración de una guía de gestión operativa para una muestra de cinco restaurantes del centro histórico de Cuenca*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Gastronomía y Servicio de Alimentos y Bebidas. Facultad de la Hospitalidad. Carrera de Gastronomía. Universidad del Ecuador. Ecuador. 2018.

COOPER, K.; FLOODY, Q. Y MC NEILL, R. Food establishment and customer's consumption. *Food and Nutritional Science*. 68 (1). 12-25 pp. ISSN: 978-9-637-2-5. www.fnsjournal.com. 2002.

- COQUILLAT RUCARTA, D. *Evaluación de la gestión comercial de establecimientos charcuteros en Río Sol*. [maestría], en opción al al título de Máster en Negocios. Facultad de Negocios. Universidad Pública del Sur. Argentina. 2017.
- CORONA, L. Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*. 7 (20). 55-65 pp. 2002.
- DITTMER, J. *Evaluation of incidences in costumers satisfaction related to communication failures*. [maestría], en opción al master degree in Administration. Business Administration. Newar University. Newar, EE.UU. Candance Whistek. ISBN: 492-3-0-222-03. 392. pp. 2002.
- IESE. *IESE Cities in Motion: Índice 2014. Metodología y modelización*. Navarra, España, Business School Universidad de Navarra y Center for Globalization and Strategy. 40 pp. Disponible en: www.iese.edu. 2012.
- INFOCONSULTORÍA-YANHAAS. *Gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de La Guajira como producto para potenciar turismo. Informe final de estudio*. [en línea]. Disponible en: www.consultoresonline.com/gastronomiareport/91america. 2017. [Consulta: enero, 2019]
- ISO:9001. *Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos*. International Standard Organization. Suiza. 29 pp. DOI: ICS03.120.10. 2015. Disponible en: www.iso.org
- JAQUINET ESPINOSA, R. M. *Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2016.
- JARA, M.; GUERRERO, J.; JIMÉNEZ, J.; HERNÁNDEZ, E. Y RUBIO, J. Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad La Candelaria. *Intersección*. 1 (1). 15-23 pp. 2014.
- D. Y KING, T. *Why restarants fails?* Mac Grove Editorial. ISBN: 1-8467-958-4. 317. pp. 2010.
- PCC. 2016. *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana, Cuba, Partido Comunista de Cuba. VII Congreso del Partido, abril de 2016. 56 pp.
- PINO ACOSTA, L. *Mejora de los servicios gastronómicos extrahoteleros en el destino turístico de Varadero*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2017.
- QUITO TURISMO. *Quiénes somos*. [en línea]. Disponible en: www.quito-turismo.gob.ec. [Consulta: 20 de abril de 2018]. 2014.
- REAL GARLOBO, E.; SALAS ÁLVAREZ, W. T.; FREIRE MUÑOZ, D. A.; GARCÍA PULIDO, Y. A. Y MEDINA LEÓN, A. A. *El punto de equilibrio y la ingeniería de menú*. 2018.
- TAQUECHEL COTILLA, J. *Propuesta de Metodología de Gestión del Revenue Management para el restaurante Esquina Cuba*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Empresariales. Matanzas, Cuba. 2018.

TORRUCO ÁLVAREZ, F. Y RAMÍREZ FERÁNDEZ, M. *Vamos a cenar*. Colombia. Cedro Portal. ISBN: 978-99-501-2.196 pp. 1987.

VAARND, H. *The menu types. How to making better*. EE.UU. Mc Grove Edition. ISBN: 959- 78-3-45-02. pp. 2012.

VEGA FALCÓN, V.7. *Herramientas gerenciales para la toma de decisiones*. Matanzas, Cuba. Centro de Estudios de Turismo. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". 300 2007.

VILLAR LEDO, L. Y LEDO FERRER, M. C. Aplicación de herramientas estadísticas para el análisis de indicadores. 2016. *Revista Ingeniería Industrial*. vol. XXXVII (2). mayo-agosto, 138-150 pp. ISSN: 1815-5936.

YUQUILIMA PIEDRA, J. S. *Análisis de la oferta y demanda gastronómica del parque recreacional samanes para el diseño de un resturante temático orgánico*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo y Hotelería. Facultad de Comunicación Social. Escuela de Turismo y Hotelería. Universidad de Guayaquil. 2016.