

DOI: 10.2436/20.8070.01.18

## **Restaurantes con servicio completo en el Distrito Federal entre la productividad y competitividad**

**Ricardo Varela-Juárez**

Doctor en Ciencias de la Administración y Doctor en Educación. Profesor-Investigador de tiempo completo. Universidad Nacional Autónoma de México.

E-mail: ravarela@hotmail.com / ravarela@posgrado.unam.mx

**Eduardo Alfonso Mercado-Peña**

Estudiante de Doctorado en Competitividad y Productividad de Restaurantes por la Universidad Autónoma de Sinaloa. Profesor-Investigador de medio tiempo.

E-mail: eduardo99mp@yahoo.com.mx

### **Introducción**

La Administración desde que se tiene memoria, ha dejado grandes beneficios a la humanidad. Sin embargo, en la actualidad está siendo considerada como parte vital del éxito tanto personal como de las organizaciones. El sector de Alimentos y Bebidas ha crecido considerablemente en nuestro país, genera una gran cantidad de empleos directos e indirectos por lo que su estudio, busca mejorar los resultados y hacer eficiente el servicio que en ellos se brinda para influir de manera positiva en el desarrollo del país. Luego entonces, el personal es parte esencial para alcanzar el éxito de los establecimientos de Alimentos y Bebidas (A y B), por lo que su capacitación es indispensable para el desarrollo y éxito de los mismos.

Cuando una persona no está inmersa en el sector restaurantero, y se plantea la creación de un negocio, la primera idea que le viene a la cabeza es poner un restaurante. Se tiene la percepción que, por tratarse de satisfacer una necesidad básica como lo es la alimentación siempre van a existir clientes y en consecuencia, ventas. Una vez que se adentran al mundo de los restaurantes se percatan que hoy en día los comensales ya no buscan solamente satisfacer la necesidad de alimentarse, sino que además, requieren satisfacer otro tipo de necesidades como lo

son la nutrición, la calidad de los platillos y bebidas, la calidad del servicio y hasta la satisfacción del placer gastronómico y de status.

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, (CANIRAC), ha reportado un incremento en negocios relacionados con este tipo de giro, como lo son restaurantes, loncherías, fondas, cafeterías, torerías, taquerías, bares, etc., independientemente si se trata del modelo de negocio tradicional o bajo el diseño de franquicia, han nacido con la finalidad de satisfacer las necesidades de comensales de todos los niveles socioeconómicos que están demandando este tipo de servicios en la República Mexicana.

El ensayo intentan mostrar a los interesados en el sector y en especial a los dueños de restaurantes, que partiendo de los datos que presenta el *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* (INEGI) en el Censo Económico disponible, existe una relación directa entre el número de personal capacitado con la productividad y competitividad, reflejada en el PIB, estatal.

## DESARROLLO

### Historia de los restaurantes

La cocina occidental ha pasado por tres grandes revoluciones. La primera se dio en la era romana, con la llegada de los productos asiáticos que se incorporaron a los arcaicos conceptos culinarios y los reformaron o descartaron; la segunda se desarrolló a partir del descubrimiento de América y la llegada a Europa de sus espléndidas aportaciones a la cocina, como el tomate, el cacao, el aguacate, el pavo o (guajolote), etcétera; y la tercera, es la que en la actualidad se está viviendo, esta se relaciona con el advenimiento de la tecnología para la conservación de los alimentos así como con nuevas técnicas culinarias.

Entre la segunda y la tercera revolución surgió el restaurante en toda su magnificencia, siendo éste precisamente el mayor propulsor de los últimos avances alimentarios. De manera paralela, se han dado otras manifestaciones de tales revoluciones y se han dejado ver precisamente en el plato y en el entorno de los restaurantes. En los libros de historia existen muchas versiones respecto al nacimiento de los restaurantes. Sin embargo, muchos de ellos coinciden en que fue en Europa lugar donde existió el primero de ellos. Fue propiedad de A. Boulanger, maestro en sopas, quien en París de 1765, en un despliegue de orgullo culinario e ingeniosidad, colocó un anuncio en lo alto de su puerta destacando las delicias de las sopas y caldos que estaba listo a servir a quien se aventurase al interior. Y entre las virtudes que adjudicó a su sopa, destacaba, precisamente, la de ser restaurante. Es decir, que “restauraba” la condición física del hambriento, del desvelado y del convaleciente. Tan grande y llamativo era el anuncio del restaurante de Boulanger, que los historiadores señalan que el letrero pronto sirvió a la gente como punto de referencia.

Por consecuencia, de manera inevitable, al verse que el restaurante del sopero Boulanger se traducían en considerables ingresos, no tardaron en presentarle competencia los propietarios que tenían otros negocios alrededor como albergues, tabernas y charcuterías entre otros, que en muchos aspectos conservaban el sello medieval de no especialidad en la venta de alimentos, de modo que seguían funcionando como casas de familias dispuestas ahora a ofrecer cama y mesa al viajero por un precio. De hecho, relatan que el uso de la mesa individual no era generalizado

cuando apareció el restaurante, y seguía sirviéndose en la gran mesa o *table d'ôte*, cuya cabecera solía ser ocupada por el “amo de la casa” para vigilar que se atendiera correcta y oportunamente a cada uno de sus huéspedes además de demostrar con su apetito, que lo guisado en su cocina además de ser apetecible era sano y reconfortante.

Así, pues, surgieron los primeros restaurantes en forma de una larga cadena de “soperías” con pretensiones restauradoras-curanderas más que gastronómicas. Todavía hasta después de 1950 esos caldos de gallina tenían tal fama de reanimadores y sabrosos, que la especialidad se mantuvo entre los noctámbulos y los que requerían desde temprano un desayuno en París. Este crecimiento en los negocios de restauración, que necesariamente debió ser imitadora de la sopería original, empezó destacando más el término “restaurante”. Fue entonces cuando de los caldos y las sopas se pasó a la oferta de toda clase de variedad de platillos. De la exitosa palabra restaurante recién acuñada se hizo adoptar a la francesa, como “restaurant” y, a pesar de que su significado es comprendido en todos los idiomas, también ha dado lugar a ciertos ajustes, como lo que tradicionalmente le supone al castellano al colársele como “restorante”, que es una adaptación del término y no adopciones o traducciones, como serían la del italiano “ristorante”, a la del sueco, “restauran”. En México lo podemos encontrar como “restaurant” o “restaurante”.

En México, el primer antecedente según Ron Reynoso (año) en su tratado de alimentos y bebidas 1, data del 1º de diciembre de 1525 cuando el ayuntamiento de la ciudad autoriza a Pedro Hernández Paniagua la apertura en su domicilio de un mesón. Ese se considera la primera apertura oficial de la Nueva España. El autor señala que era un lugar donde se pudiera acoger a los que vinieran y poderles vender pan, vino y carne. En la ciudad de México los primeros restaurantes surgen a principios de 1800. Los más tradicionales se ubicaron en lo que ahora se conoce como centro histórico. El primer restaurante de lujo que existió fue “La Grande Taverne de Londres”, fundado en París en 1782. El propietario fue un destacado escritor especializado en temas gastronómicos, Antoine Beauvilliers, autor de *L'Art du cuisinier* en 1814. Este libro se convirtió en texto de autoridad máxima sobre la cocina francesa.

Los restaurantes mexicanos al paso del tiempo se han ido ganando un lugar muy especial entre el consumidor mexicano así como el extranjero. La cocina mexicana, como muchas otras actividades, deja evidencia del mestizaje que ha desarrollado una cultura. Por una parte, México cuenta con una riquísima cocina prehispánica, que nutre no tan sólo la cocina del país, sino que las aportaciones precolombinas han enriquecido al mundo entero. Es impensable imaginar la comida mexicana sin todos los ingredientes que los españoles aportaron, sin olvidar algunas de las especias que tienen su origen en tierras más occidentales y sin embargo son de oriente: China y la India.

Pero en nuestra cocina no sólo conviven platillos que alguna vez comieron los pobladores de Tikal o que degustaban los coetáneos de Tizoc, con carnes que devoraban andaluces o madrileños, sino que en verdad, en muchas ocasiones, en una misma receta se integran especias de oriente, carnes de Europa y chiles mexicanos. Y ese es el juego de la historia de la cocina mexicana, una serie de mestizajes, de revolturas, de permanencias, de casualidades, y de buenos sabores. (CARRANZA, 1987)

Es necesario reconocer que el comensal no va ya al restaurante con la mentalidad que le hacía acudir hace algunas décadas. Desea y espera mucho más que simplemente satisfacer su necesidad de alimentarse. Alta cocina, restaurantes de paso o de comidas de fantasía, cafés e

incontables variantes más, cómo las de reciente llegada a México y conocidos como *food truck* responden a necesidades específicas y al reclamo de públicos bien definidos. Sin duda, quien sepa responder con el restaurante apropiado, podrá hacer un negocio productivo y competitivo.

Así como el comensal se ha transformado, el restaurantero tampoco es el mismo; su negocio ya no funciona como entonces. Hoy requiere de una técnica muy distinta si es que quiere seguir en el mercado tan competitivo del México actual. Ya no solo es necesario saber cocinar. De hecho, por mencionar solo un aspecto, importa más saber sobre el apetito debido a que genera o se asocia a ilusiones, necesidades e impulsos que dan lugar a formas de actuar muy concretas y, por supuesto, a magníficos negocios.

### **Definición de Industria Restaurantera**

Dado que el presente ensayo se enfoca en la industria restaurantera es necesario definirla. La CANIRAC en la Monografía de la Industria Restaurantera en su capítulo 1. “Aspectos Generales de los censos económicos” define a la Industria Restaurantera como:

Servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. En general, consiste en la mezcla y/o cocción de los ingredientes para obtener un guiso, independientemente del grado de complejidad que represente su elaboración, se caracterizan por no efectuar ningún procedimiento de conservación o envasado del producto, de esta manera, entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo, existe una brecha temporal muy corta, lo cual implica que no se puedan formar inventarios.

La autora Ma. Del Carmen Morfín define restaurante como: “establecimiento donde se prepara y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado” (MORFÍN, 2011). El capital con el que inicia operaciones el restaurante en su mayoría proviene de socios conocidos como empresarios o dueños.

### **Clasificación de los restaurantes**

Los restaurantes presentan diversas clasificaciones, dependiendo de la fuente de donde se obtengan los datos, el país, la cultura etc.

- De acuerdo al Tipo de Comida (Especialidad). En el libro “El manejo de Restaurantes” (HARTJEN, 1999) señala como principales especialidades a las siguientes: americana, árabe, antojitos, tacos y botanas, argentina, cafetería, carnes, pescados y mariscos, china, comida rápida, española, francesa, internacional, italiana, japonesa, mexicana, naturista y regional.
- De acuerdo a la CANIRAC. La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, Monografía de la Industria Restaurantera. Aspectos Generales, s.f.) en su página de internet los clasifica por tipo de clase de actividad: a) Restaurantes con servicio completo, b) Restaurantes de autoservicio, c) Restaurantes de comida para llevar, d) Otros restaurantes con servicio limitado, e) Servicios de comedor para empresas e instituciones y f) Servicio de preparación de alimentos para ocasiones especiales.
- De acuerdo a las certificaciones y distinciones. En los últimos años los restaurantes en México a fin de poder marcar diferencia han tenido que buscar certificaciones y distintivos. Entre los principales citaremos los siguientes: Distintivo “H”. Basado en la

Norma Oficial Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004, Distintivo “M”, Distintivo “S” y Programa de calidad “Tesoros de México” (SECRETARÍA DE TURISMO, 2015)

- De acuerdo a las instalaciones Morfín (2012) señala que así como los hoteles se clasifican por estrellas o diamantes, los restaurantes cuentan con una clasificación con base en el número de tenedores. Parte de los restaurantes de lujo que cuentan con “5 tenedores”, restaurantes de 1ª clase con “4 tenedores”, y así sucesivamente hasta llegar a los restaurantes de cuarta clase con 1 tenedor.
- De acuerdo al tipo de servicio ofrecido. Servicio francés, servicio ruso, servicio inglés y servicio americano

### La industria restaurantera en números

Para efectos de estadísticas y estudios sobre el sector, la clasificación utilizada por el INEGI en los Censos Económicos corresponde a la establecida en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México, en su versión 2007; se utiliza esta clasificación ya que conforma y agrupa los datos de acuerdo a las características de la economía mexicana y a la posibilidad de comparar las estadísticas con Canadá y Estados Unidos, dado que también utilizan este sistema.

Está dividida en cinco niveles de agregación: sector (dos dígitos), subsector (tres dígitos), rama (cuatro dígitos), sub rama (cinco dígitos) y clase de actividad (seis dígitos). Llegando entonces a la categoría 722,110 restaurantes con servicio completo. Este tipo de restaurantes tiene una amplia infraestructura por lo que es posible diversificar el menú y tipo de servicio. De éstos, 1830 establecimientos se encuentran en el D.F. Del total de unidades económicas, 347,199, el 2.6% corresponde a restaurantes de servicio completo, es decir, 8,883. De éstos, 1,830 se encuentran en el D.F. tabla 1.

Tabla 1. Restaurantes con servicio completo en el D. F.

DELEGACIÓN	CÓDIGO	UNIDADES ECONÓMICAS
002 AZCAPOTZALCO	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	39
003 COYOACÁN	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	121
004 CUAJIMALPA DE MORELOS	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	43
005 GUSTAVO A. MADERO	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	92
006 IZTACALCO	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	35
007 IZTAPALAPA	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	63
010 ÁLVARO OBREGÓN	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	174
012 TLALPAN	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	93
013 XOCHIMILCO	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	12
014 BENITO JUÁREZ	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	247
015 CUAUHTÉMOC	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	496
016 MIGUEL HIDALGO	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	335
017 VENUSTIANO CARRANZA	722110 RESTAURANTES CON SERVICIO COMPLETO	80

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009, XVI. Censo Servicios.

## La importancia de la administración y la gestión en los restaurantes

Para realizar un análisis de la gestión que debe realizar un dueño o empresario para hacer productivo y competitivo su restaurante es necesario ver la relación que guardan los elementos: Gestión y Administración (CORTAGERENA & FREIJEDO, 1999). La administración es la disciplina científica (ciencia), la técnica y el arte que tiene como objetivo el estudio de las organizaciones para: describirlas, comprender su funcionamiento y su conducta, predecir sus acciones e influir en su comportamiento, gestionar su desarrollo.

El proceso de la gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planeamiento) y que se concretan en los resultados. La organización desarrolla el proceso de gestión basándose en la estructura que la soporta.

Una organización, y en especial un restaurante, deben contar con al menos cuatro áreas funcionales en su forma de organizarse. El correcto funcionamiento de estas áreas básicas influye en la productividad y competitividad de las organizaciones: Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones y Ventas y Mercadotecnia.

En cuanto a los Recursos Humanos Dressler & Varela comentan cuatro errores que las organizaciones cometen al no administrar correctamente al llamado en nuestros días capital humano.

1. Contratar a la persona equivocada para el puesto.
2. Experimentar alta rotación de personal.
3. Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.
4. Tener a su compañía en un juicio por violaciones a la Ley. (DRESSLER & VARELA, 2004)

Es de notar que este tipo de errores cuestan muy caro a las organizaciones; fallas de este tipo, pueden llevar a problemas severos en los restaurantes e incluso la muerte como negocios.

Mercado agrega otras limitantes como: La capacitación se aplica aisladamente o no se considera, se adiestra sobre la marcha, no se realiza un estudio de necesidades de capacitación, no se cuenta con las funciones de puesto por escrito, no se ve a la capacitación como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos, cuando se realiza la capacitación, no se evalúa el costo - beneficio, tanto como conocimiento empresarial como mejora de la calidad de servicio y de sus integrantes y se desconoce en la mayoría de los casos la existencia del cumplimiento legal. (MERCADO, 2004)

“En el mercado actual, globalizado y de competencia intensa, mantener una ventaja competitiva significa tener una fuerza laboral muy competente y con un muy alto compromiso”. (DRESSLER & VARELA, 2004).

Otra de las áreas importantes en un restaurante es la relacionada con las ventas de platillos y bebidas. Para lograrlo el restaurante debe hacer uso y apoyarse de la mercadotecnia. En este orden de ideas Kotler define a la mercadotecnia como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (KOTLER, 2006).



Es así como en nuestros días la parte mercadológica ha tomado gran relevancia en cuanto a competitividad se trata. El posicionamiento de la marca de un restaurante “incorpora sentimientos subjetivos o asociaciones constituidas a través de diversos atributos de una marca o servicio”. (SUNHEE SEO 2014)

### La productividad y el PIB per cápita

Existe una indudable relación entre la productividad y el PIB per cápita por lo que basado en los datos presentados por la CANIRAC, del año 2000 al año 2010 ha existido un incremento en número de establecimientos de alimentos y bebidas además de que el PIB total ha reportado un crecimiento de 24.1% en el mismo periodo; el problema es que la industria restaurantera solo tuvo un crecimiento inferior al 12.2% en el mismo tiempo.

La productividad también tiene una relación con el nivel o calidad de vida, aunque de menor manera que el PIB per cápita. La calidad de vida está influenciada por factores materiales, ambientales y política gubernamental entre otros. Dentro de las materiales se incluyen los ingresos disponibles, la posición en el mercado de trabajo, nivel de educación y salud. En el campo de la economía la productividad la define como “Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.” (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2011)

Schroeder define que “es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. ‘Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que ‘Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora’ (2011).

En las definiciones existen dos elementos: eficiencia y tiempo. Entre menos recursos se inviertan para lograr la tarea mayor será la productividad, es decir, analiza la capacidad que tiene una organización para el desarrollo de productos, en nuestro estudio, alimentos y bebidas, logrando que una empresa productiva sea rentable ya que la productividad tiene una relación directa con el éxito financiero.

Por su parte, la competencia entre los restaurantes ha aumentado en los últimos años. Gran cantidad de establecimientos de alimentos y bebidas han iniciado su aventura empresarial. Michael E. Porter afirma que “La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas” (PORTER, 2002). Una vez que un restaurante es considerado productivo perdurando en el mercado, es necesario analizar la relación directa que este tiene hacia los demás restaurantes en cuanto a competitividad. Para poder comprender la competitividad es necesario entender el nivel de análisis, en este sentido Abdel & Romo (2004), establecen un marco de análisis de niveles concéntricos jerarquizados, que son: la empresa, la industria, la región y el país.

La competitividad a nivel empresa deriva de la capacidad que tiene ésta a partir de sus métodos de producción y organización y que se reflejan en el precio y calidad de sus productos y servicios con relación a sus rivales en un mercado específico, en consecuencia por la aceptación de sus consumidores. Bajo este elemento de calidad, hay empresas con calidad superior que

destacan del resto e inclusive pueden establecer precios más elevados. No ser competitivos implica menor participación en el mercado y, finalmente, el cierre de la empresa.

En el nivel de la industria se encuentran las empresas que se dedican a actividades económicas similares, así entonces la competitividad está dada por la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado. De aquí se desprende que la empresa se considera el elemento central del estudio de la competitividad, pero al mismo tiempo la competitividad de las empresas se verá incrementada por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria.

A nivel regional, se establece que las regiones compiten por las empresas que buscan una ubicación óptima así como capital humano en busca de empleo. En el nivel nacional, el planteamiento es, ¿existe competencia entre los países? y es posible argumentar que los países compiten por atraer inversiones.

Así, Abdel & Romo (2004) quién citando a Siggel señala que “los atributos que atraen la inversión extranjera son la estabilidad, el buen gobierno y las oportunidades de inversión rentables, las cuales no son idénticos a un fuerte desempeño en las importaciones”. Sin embargo, actualmente la competitividad no solo considera variables macroeconómicas, es importante incluir factores estructurales que afectan el desempeño económico a mediano y largo plazo y que tienen que ver con la productividad y la innovación.

La empresa entonces se ubica en el centro de toda discusión sobre competitividad, la industria, región o país pueden proporcionar un entorno que favorezca el desarrollo de ventajas competitivas. Pero es la empresa quién actuara en su entorno al procurar el perfeccionamiento en su capacidad de transformar insumos en bienes y servicios de calidad que logren una aceptación en sus consumidores en un mercado global.

Deming establece que la reacción es en cadena: calidad, productividad, reducción de costos: competitividad, es decir, conquista del mercado. La mejora de la calidad implica una reducción en costos: se disminuye el reproceso, se utiliza mejor el tiempo, los materiales, el equipo y en consecuencia hay menos desperdicios. De esta forma se disminuye y controla la variación y se genera una mejora en la productividad.

Al existir mejora en la productividad se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio más bajo, lo que resulta es la permanencia de la empresa y se logra un círculo virtuoso ya que hay más trabajo. Tomar conciencia de que las fallas y defectos que lleguen al cliente hacen perder el mercado y por lo tanto empleos. Deming propone 14 puntos para la gestión de los que destacaremos cuatro (DEMING, 1989):

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
3. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
4. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.



### La productividad en servicios

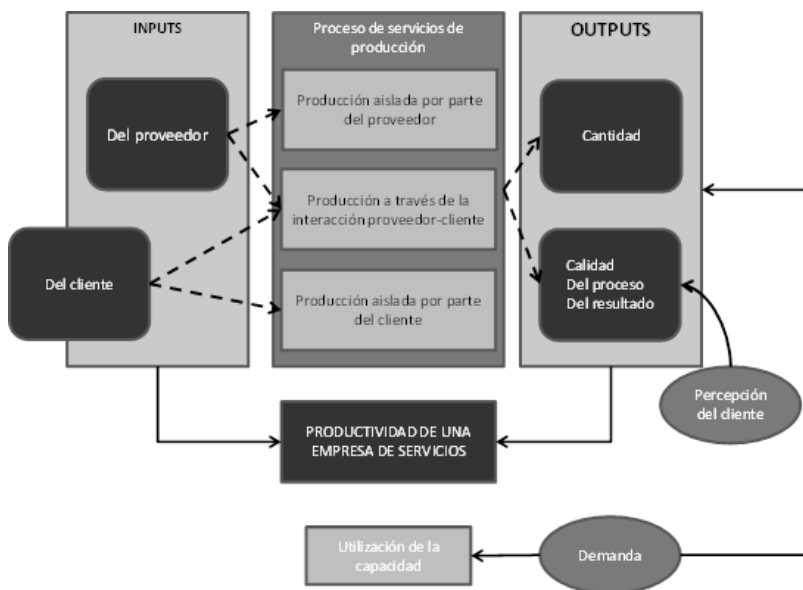
Considerando que el concepto tradicional de productividad no es totalmente aplicable a los servicios debido a que se orienta a actividades productoras de bienes y son las mismas características de los servicios las que lo invalidan, entonces hay que tomar en cuenta estas particularidades. De acuerdo a Hill (1999, citado por BENAVIDES CHICON, 2012:19), los bienes y servicios pueden clasificarse como bienes tangibles, bienes intangibles y servicios:

Básicamente los servicios se definen a partir de cuatro criterios comúnmente utilizados: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad o carácter perecedero. A partir de dichos criterios se deducen implicaciones importantes: la no almacenabilidad y no transportabilidad además de la interacción entre el proveedor y el usuario, en el entendido de que resulta crucial la participación del cliente en el proceso productivo (BENAVIDES CHICON, 2012).

El concepto tradicional de productividad supone que las entradas y salidas son tangibles, “en el caso de las actividades de servicios, en la actualidad se presenta una creciente combinación de elementos tangibles e intangibles” (Maroto, 2009, citado por BENAVIDES CHICON, 2012:20). Esta característica de intangibilidad en inputs y outputs en consecuencia hace difícil la definición y medición de estas variables. Así los elementos que habrá que tomarse en cuenta para el concepto de productividad se muestran en la figura 1.

Los restaurantes de servicio completo, brindan servicio completo de atención al cliente, el cual comprende tomarle la orden desde su mesa o similar, servirle los alimentos y bebidas que ordenó, y presentarle su cuenta para que pague después de comer. Este tipo de restaurantes tiene una amplia infraestructura por lo que es posible diversificar el menú y tipo de servicio. Muestran también las características de intangibilidad, considerando que existe una combinación de elementos tangibles e intangibles, heterogeneidad, inseparabilidad, caducidad y en consecuencia la no almacenabilidad y no transportabilidad.

Figura 1. Elementos del concepto de productividad en una empresa de servicios



Fuente: Ojasalo, 1999 (En BENAVIDES CHICON, 2012:30)

## La competitividad

La competitividad es un tema por demás controversial, existen diversas posturas y enfoques para conceptualizarla y analizarla, a pesar de la controversia en su concepto, la mayor parte de los autores coinciden en un proceso económico pero depende de aspectos políticos, sociales y culturales. El término de competitividad se comenzó a utilizar de manera más intensa a partir de la publicación Porter (1991), donde describe los elementos más destacados que permiten a un país o región ser competitivos en un contexto de economías abiertas (ESPINOSA, 2010).

Esta controversia también Abdel y Romo en su documento de investigación titulado “Sobre el concepto de competitividad” lo corroboran de la siguiente manera: El Diccionario Oxford de Economía define el término competitividad como “la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios.” Esta definición engañosamente sencilla y aparentemente inocua ha incitado, no obstante, una controversia durante las últimas dos décadas con respecto a su significado en distintos niveles de análisis, los métodos disponibles para medirla, así como las políticas públicas que pueden ser implementadas para mejorarla.

Incluso antes de la aparición en 1994 del ensayo del economista Paul Krugman criticando el término y caracterizándolo como una “obsesión peligrosa” cuando se aplica a naciones. El artículo de Krugman volvió a encender la controversia y ciertamente no detuvo el uso del término y la aplicación generalizada de índices de competitividad nacionales, al punto que actualmente la competitividad se ha convertido en una “palabra de moda” más, que comparte los encabezados con otros términos de igual forma mal definidos, como la globalización (ABDEL & ROMO, 2004).

Ferraz y colaboradores en el año 2004 mencionan que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de las empresas. Es posible considerar, por extensión que un sector es competitivo si una proporción alta de valor de producción se origina de empresas que son y deben presentar cuatro elementos: ventajas en materia de costos, diferenciación de producto, capacidad de respuesta y las empresas difusoras de progreso técnico (FERRAZ, 2004).

Michael E. Porter lo corrobora al señalar que se disponen de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración (PORTER, 2007) de esta manera, “las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o de recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos” (PORTER, 2003). Es por esto que la ubicación de cada restaurante resulta estratégica para la competitividad de los mismos. Por su parte Kogut (1985) indica: “La ventaja competitiva, por otra parte, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad”.

En la presente investigación al hablar de transformación de los insumos en bienes y servicios entendemos que se trata de la transformación en platillos y bebidas que son los bienes y servicios que se comercializan en los restaurantes. En resumen, ventaja competitiva es la

capacidad que tiene el restaurante para diseñar, elaborar y vender sus platillos y bebidas en un mercado en medio de la competencia existente.

Organismos nacionales e internacionales y la competitividad. Cabe mencionar que existen tanto nacionales como internacionales que presentan modelos para la competitividad. Podemos mencionar a la OCDE con el modelo de Competitividad Sistémica y al BID con el Mapa de Competitividad. En nuestro país, el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) es la institución encargada de esta labor.

El IMCO en su documento titulado “México, ante la crisis que cambió al mundo” define a la competitividad a nivel País como la capacidad de atraer y retener inversiones y talento. Esta definición implica que para poder lograr estos dos objetivos, es necesario que los países y las entidades federativas de México ofrezcan condiciones integrales y aceptables en el ámbito internacional para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y de las personas que en ellos radican. Además debe incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan. Todo ello con independencia de las fluctuaciones económicas normales por las que México atraviese.

En su página WEB el IMCO señala en pocas palabras que competitividad “Es una carrera donde importa que tan bien le va a uno con respecto a otros” (IMCO, Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.). Propone 10 parámetros para hacerlo, de los cuales destacaremos tres: 1) Manejo sustentable del medio ambiente, 2) Economía estable, 3) Mercado Laboral, 4) Infraestructura.

En otros estudios sobre competitividad como el realizado por García & López (2014), “Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional”. Esta investigación se llevó a cabo con restaurantes de cocina internacional de Ensenada México, se tomó como modelo de referencia el Mapa de Competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), obteniendo las siguientes conclusiones:

La competitividad en restaurantes se relaciona con cinco variables: innovación, recursos humanos, contabilidad y finanzas, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) además del aseguramiento de la calidad, plantea la importancia de la innovación como una constante para la variedad del menú que se ofrece, destaca la importancia de la gestión de los recursos humanos para evitar la rotación. Consideran a las TIC'S como una variable de gran impacto debido a su penetración a partir de las redes sociales. La limitante de este estudio está el haber tomado en cuenta un solo tipo de restaurante.

Otro planteamiento se muestra en el 1er. Coloquio de Competitividad y Capital Humano. Factores de Desarrollo del Tercer Milenio (FLORES & VEGA, 2010), en este documento se destaca la importancia de la competitividad y el capital humano. Considera que la competitividad mejora el nivel de vida, genera riqueza, crea empleos y disminuye la pobreza. Así como se presenta el estudio “El clima organizacional y su relación con el liderazgo y la competitividad en una franquicia de comida rápida en Tijuana, Baja California, México” (FLORES & VEGA, 2010). Esta investigación concluye que el clima organizacional influye de manera directa en el liderazgo y las relaciones interpersonales, se centra en el capital humano y su relación con el trabajo.

Las limitantes que tiene esta investigación es que sus resultados solo aplican al restaurante de comida rápida (franquicia) en que se analizó, sin embargo, los autores si lo recomiendan como una guía para estudios posteriores.

## CONCLUSIONES

Tomando en cuenta las cifras del Censo Económico del 2009 elaborado por el INEGI, los restaurantes de servicio completo participan con el 32.5% en el valor agregado censal bruto, solo superado por los restaurantes con servicio limitado con un 34.7%. Así de los 68 457 171 millones de pesos generados por esta industria, 22 269 301 corresponden a restaurantes de servicio completo. Cabe mencionar que en cantidad, los restaurantes de servicio completo son 8 883 en contraste con los de servicio limitado que contabilizan 163 255 unidades.

También, es importante mencionar que la contribución de la industria restaurantera ha disminuido su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) quedando de la siguiente manera, del 2.80% en el año 2000, a un 2.00% en el 2010. Cada día un mayor número de restaurantes abren sus puertas con la esperanza de hacer un negocio y cierran debido a diversos factores. La industria de restaurantes en su totalidad influye en gran manera en el mercado interno así como al crecimiento económico de México. Debido a esto, la medición de la productividad así como su impacto en la competitividad del sector toman gran relevancia para su análisis.

En medio de la competencia, si los restaurantes quieren ser productivos y competitivos en todos los ámbitos, tienen la obligación de medir aspectos tanto financieros como operativos que involucran a todo el restaurante como organización generando ventajas competitivas partiendo de sus métodos de producción y organización que permiten calidad y precios accesibles a sus consumidores o una calidad superior que permita diferenciarse y cuyos clientes están dispuestos a pagar aún a precios más elevados. Entendiendo a los restaurantes como entes básicos en la economía, esta debe responder a un entorno favorable, pero solo sucederá si se preocupa por optimizar y mejorar continuamente su capacidad de transformar los insumos en productos y servicios a través del uso racional de todos los recursos con que cuenta.

México, a pesar de la turbulencia a nivel mundial, está en una situación de cierta “estabilidad” en varios aspectos. La economía mexicana, comparada con la de países europeos, como por ejemplo España, que en estos momentos está viviendo varios tipos de crisis severas, se aprecia más estable. Con las recientes reformas en varias materias así como el reconocimiento por la UNESCO en el año 2010 de la Gastronomía mexicana como patrimonio inmaterial de la humanidad hace esperar un futuro lleno de retos para los restaurantes que con el adecuado cuidado en factores relacionados con la productividad y competitividad harán que ellos sean exitosos perdurando a través de los años.

## Bibliografía

- ABDEL, M. G., & ROMO, M. D. (Enero de 2004). Sobre el concepto de competitividad. *Working Papers in Competitiveness Studies* (DTEC 04-01). (C. d. Competitividad, Ed.) D.F., México: Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM.
- BENAVIDES CHICON, C. G. (Mayo de 2012). Tesis Doctoral. Calidad y Productividad en el Sector Hotelero Andaluz. Málaga, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.

- CARRANZA, A. (1987). Como abrir y llevar un restaurante. Barcelona: De Vicchi.
- CORTAGERENA, A., & FREIJEDO, C. (1999). Administración y Gestión de las organizaciones. Buenos Aires Argentina: Macchi.
- DEMING, E. W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- DRESSLER, G. & VARELA, R. (2004). Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
- ESPINOSA, A. E. (2010). La competitividad del sistema agroalimentario localizado productor de quesos. Tesis doctorales de Ciencias Sociales. Málaga, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- FERRAZ, J. K. (2004). Competitividad Industrial en Brasil. 10 años después de la liberalización. Revista de la CEPAL, 82: 91-119.
- FLORES ORTIZ, M. V. & VEGA LÓPEZ, A. (2010). Memorias del I Coloquio Competitividad y Capital Humano. Factores de desarrollo del tercer milenio. (R. Pérez Rojas, Ed.) Tijuana, Baja California, México: Ediciones ILCSA.
- GARCÍA RAMÍREZ, M. M. & LÓPEZ TORRES, V. G. (2014). Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional. Revista Internacional Administración & Finanzas, 7(1).
- HARTJEN, H. C. (1999). Restaurant Management. El manejo de los restaurantes. Guía para gerentes y propietarios. Limusa.
- KOGUT, B. (1985). Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains. Sloan Management Review, 26(4), 15-28.
- KOTLER, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- MERCADO PEÑA, E. A. (2004). *Los recursos humanos en el área restaurantera: un reto para todo administrador*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración.
- MORFIN HERRERA, M. D. (2012). *Administración de Comedor y Bar*. México D.F: Trillas.
- MORFIN, M. D. (2011). *Administración de Comedor y Bar*. México D.F: Trillas.
- PORTER, M. (2003). Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index. (O. U. Press, Ed.) The global Competitiveness Report 2002-2003, 25.
- PORTER, M. E. (2002). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo patria Cultural SA de CV.
- PORTER, M. E. (2007). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo editorial Patria SA de CV.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2. (2011). Diccionario de la lengua española. Madrid España: RAE.

SCHROEDER, R. G. (2011). Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos. Mc. Graw Hill.

SUNHEE SEO, N. Y. (2014). Destination food image and intention to eat destinations foods: a view from Korea. *Current Issues in Tourism*. Vol. 17 pp. 1-22.

### **Referencias electrónicas**

CANIRAC. (S.F.). Monografía de la Industria Restaurantera. Aspectos Generales. Obtenido de CANIRAC on line: <http://canirac.org.mx/multimedia/index.php?content=40>

IMCO (s.f.). Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. Recuperado el 3 de Abril de 2014, de [http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2013/6/anexo\\_metodologico\\_parte\\_7.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2013/6/anexo_metodologico_parte_7.pdf)

INEGI. (2009). Censos Económicos 2009, XVI. Censo Servicios. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono\\_Restaurantera.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf)

SECRETARÍA DE TURISMO (30 de 07 de 2015). SECTUR. Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/>

Artigo recebido em 01/03/2016. Aceito para publicação em 03/04/2016.