



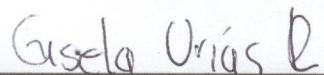
29 de abril de 2013

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Gisela Urías Román, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada Desempeño en Restaurantes que Ofrecen Comida Internacional en Cd. Obregón, Sonora, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.



Gisela Urías Román





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

**“DESEMPEÑO EN RESTAURANTES QUE OFRECEN
COMIDA INTERNACIONAL EN CD OBREGÓN
SONORA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURISTICAS**

Presenta

Gisela Urías Román

Cd Obregón, Sonora

Mayo de 2013

Resumen

Dada la importancia de los niveles de desempeño dentro de las empresas de alimentos y bebidas y debido a la falta de conocimiento sobre el nivel de desempeño con que trabajan los distintos empresarios de la región de Cajeme Sonora, se dio la necesidad de investigar dicho desempeño.

El conocer cuáles son los indicadores para medir el nivel de desempeño dentro de la industria restaurantera beneficia a la región en general ya que tanto los micro y macro empresarios dependen de esto para que su empresa siga adelante al igual que los nuevos empresarios necesitan de este conocimiento.

Para la obtención de información, se solicitó la aportación de los dueños de diez establecimientos de alimentos y bebidas, los cuales fueron distintos empresarios de restaurantes reconocidos en Cd Obregón Sonora, en donde se ofrecen platillos internacionales.

Para la recolección de información de la presente investigación se utilizó como instrumento la encuesta.

Posteriormente se llevó a cabo la aplicación de las mismas a los distintos gerentes y/o dueños de los establecimientos seleccionados, esto con una previa cita. Así mismo al haber obtenido la información requerida se llevó a cabo la recolección de datos obtenidos mediante tabulaciones y posteriormente gráficas para su apreciación visual.

Como resultado se obtuvieron distintos porcentajes un tanto dispersos entre las diferentes empresas en cuanto al nivel macro. Y en cuanto a los niveles mega y micro los resultados obtenidos son similares.

En conclusión las empresas realizan diferentes métodos y acciones para el cuidado del medio ambiente y para la mejora y salud de sus trabajadores que son de gran ayuda en cuanto a su desempeño empresarial sin embargo se encuentran en un nivel bajo ya que no cuentan con suficientes apoyos para tomar medidas y realizar un desempeño adecuado dentro de las mismas.

ÍNDICE

Resumen	2
ÍNDICE	3
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
5	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Planteamiento del problema.....	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Objetivo	8
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
.9	.9
2.1 Generalidades del turismo y la gastronomía	10
2.1.1. Historia del turismo	10
2.1.2 Historia de los restaurantes y la gastronomía.....	10
2.1.3 Clasificación de los restaurantes.....	11
2.2. Mega planeación	13
2.2.1 Determinación de necesidades.....	14
2.3. Desempeño Organizacional	16
2.3.1 Conceptos básicos	17
2.3.2. Características de desempeño organizacional	17
2.3.3 Desempeño humano	18
2.3.3. Medición del desempeño	20
CAPÍTULO III	
MÉTODO	
3.1 Sujetos	23
3.2. Materiales.....	23
3.3. Procedimiento	24

CAPÍTULO IV**RESULTADO Y DISCUSIONES**

4.1 Resultado	25
Análisis del desempeño en restaurantes que ofrecen comida internacional en Cd Obregón Sonora.....	25
4.2 Discusiones	32

CAPÍTULO V**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	33
5.2 Recomendaciones.....	34

BIBLIOGRAFÍA	36
---------------------------	-----------

APÉNDICES	37
------------------------	-----------

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Según la Organización Mundial del Turismo (2011), este comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos. El Turismo es el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo. (Bormann 1930).

De acuerdo a COFETUR (2008) los datos estadísticos del estado de Sonora muestran que los destinos de preferencia para los turistas extranjeros y nacionales que visitan el estado son de la siguiente manera: Puerto Peñasco 32%, San Carlos 21%, Nogales 17%, Hermosillo 12%, Bahía de Kino 5%, Álamos 3% y otros en el estado 10%. La derrama económica en el estado de Sonora en el año 2008 de parte de los turistas extranjeros fue de 10,540.27 millones de pesos y en el caso del turismo nacional la derrama económica fue 11,532.73 millones de pesos.

Ciudad Obregón, Sonora es un destino de negocios turísticamente hablando según datos de OCV (2012) el municipio cuenta con trece hoteles registrados y aproximadamente 40 restaurantes y bares con un nivel de ocupación aproximado en temporada baja del 30% y en temporada alta del 100%.

Según Ávila (2007), México tiene en su cocina una de sus mayores riquezas, lo cual debe ser aprovechado para impulsar el turismo, siempre y cuando se cumpla con ciertas reglas (integral, diferenciada y de calidad).

El término restaurante proviene del francés restaurant, palabra que se utilizó por primera vez en París de 1765, a pesar de que anteriormente ya existían locales que calzaban con dicha definición. En castellano, restaurant significa restaurativo, refiriéndose a la comida que se ofrecía en el siglo XVIII (un caldo de carne). Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia. Según esta segunda versión, un mesonero llamado Boulanger, al inaugurar la que se podría considerar la primera casa de comidas, puso un eslogan en la entrada, que rezaba en latín: Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurado vos, que al castellano podríamos traducir como: Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré. De esa última palabra del eslogan derivaría el término restaurante. (Andrews 2007).

El primer antecedente que se tiene en México data del 1 De diciembre de 1525 cuando el ayuntamiento de la ciudad de México autorizó a Pedro Hernández Paniagua para que abriera en su casa un mesón, el primero de la nueva España, “donde pueda acoger a los que a él vinieren y les venda pan y vino, y carne, y todas las dos cosas necesarias”. (Flores 2003).

Asimismo, Ciudad Obregón cuenta con una exquisita gastronomía, la cual ha pasado de generación en generación logrando satisfacer hasta el paladar más exigente. Esta ciudad provee cultura y modernidad en cada uno de sus platillos creando la línea dinámica y sabrosa de su cultura, entre ellos se pueden mencionar la carne asada, tortillas de harina, wakabaki y coyotas. (Ayuntamiento de Cajeme 2009).

Las empresas de alimentos y bebidas son la segunda fuente generadora de ingresos dentro del ramo turístico. Esta área es de servicio complementario para el turista. De igual manera las empresas dedicadas a este servicio ayudan al desarrollo turístico de la localidad o entidad donde se ubiquen. (Arcos 2007)

La Tecnología Performance Humana o HPT o desempeño humano, propone ver el desempeño como el resultado de un sistema de múltiples factores, que se afectan recíprocamente (Bernárdez 2007). Las empresas no realizan un análisis profundo con respecto a la determinación del desempeño y caen en errores al suponer que los medios que proponen son las soluciones, sin considerar que dichas soluciones deben nacer de la determinación de necesidades identificadas en la comparación de lo que tienen y hacia dónde les gustaría estar. La tecnología del desempeño humano permite al empresario lograr mejores resultados en sus organizaciones, con menos recursos.

1.2 Planteamiento del problema

Debido a la falta de conocimiento sobre el nivel de desempeño con que trabajan los distintos empresarios de la región de Cajeme Sonora, se dio la necesidad de investigar dicho desempeño.

Hablando del desempeño organizacional el análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional.

Para esto es necesario encontrar los indicadores adecuados, es decir, cuantificar adecuadamente, por eso es que se plantea la siguiente interrogante.

¿Cuál es el nivel de desempeño del sector restaurantero que ofrece comida internacional en Cd. Obregón Sonora?

1.3 Justificación

Los beneficios que traerá este proyecto serán principalmente dirigidos a los empresarios del área de alimentos y bebidas, pues es a causa de sus necesidades de información que se tomó la decisión de realizar dicha investigación. Ya que la importancia del desempeño en las empresas es fundamental para el adecuado funcionamiento de la misma y a su vez el bienestar tanto interno como externo.

El conocer cuáles son los indicadores para medir el nivel de desempeño dentro de la industria restaurantera beneficia a la región en general ya que tanto los micro y macro empresarios dependen de esto para que su empresa siga adelante al igual que los nuevos empresarios necesitan de este conocimiento.

Algunos de los beneficios principales son entre otros, que se clarifica el nivel de desempeño con que operan estos establecimientos.

1.4 Objetivo

Analizar el desempeño considerando los indicadores que resultaron en los establecimientos de alimentos y bebidas situados en Ciudad Obregón Sonora

México, para así obtener un mejor nivel de desempeño dentro de las mismas empresas tanto mega, macro y micro.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se da a conocer la fundamentación teórica de la investigación realizada, tomando en cuenta la aportación de varios autores reconocidos tanto de administración como de turismo en los temas que se refieren a mega planeación y desempeño organizacional.

2.1 Generalidades del turismo y la gastronomía

La actividad de las empresas destinadas al servicio de alimentos y bebidas cada día alcanza un mayor desarrollo, adaptado a las necesidades de la vida de una sociedad moderna, en la que comer fuera de casa se ha convertido en una actividad habitual.

En la actualidad se asume el concepto de *food-service* como una denominación internacional que engloba todos y cada uno de los lugares y procedimientos destinados a la elaboración, venta y servicio de alimentos y bebidas fuera del hogar.

2.1.1 Historia del turismo

Bormann, (1930) define que el Turismo es el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.

De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2008 las llegadas de turistas internacionales ascendieron a 917 millones visitantes,

lo que representó un aumento de 1,76% con respecto a 2007. En 2009 los arribos de turistas internacionales cayeron a 882 millones, representando una disminución a nivel mundial del 4,4% con respecto a 2008. La región más afectada fue Europa con una caída del 5,6%, sin embargo Francia continua siendo el país más visitado del mundo. La disminución en el flujo de turistas internacional obedeció principalmente a los efectos de la recesión económica de 2008-2009, cuyos efectos se comenzaron a sentir en el turismo desde junio de 2008. En 2010 el número de llegadas de turistas se recuperó y subió para 940 millones, superando el récord que se había alcanzado en 2008.

De acuerdo con la OMT (2008) Los siguientes países fueron los 10 principales destinos del turismo internacional entre 2007 y 2011.

1. Francia
2. Estados Unidos
3. China
4. España
5. Italia
6. Turquía
7. Reino Unido
8. Alemania
9. Malasia
10. México

De acuerdo con los indicadores sobre el turismo durante varios años México ha sido el destino más visitado por el turismo internacional en América Latina, a nivel de turismo masivo, posee el mayor número de nombramientos y declaraciones patrimoniales por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la

Ciencia y la Cultura (UNESCO) en todo el continente americano, también México es el principal destino de negocios en la región, y es un importante destino educativo dentro de sus universidades; Según el Banco interamericano de desarrollo (BID), los ingresos provenientes del turismo internacional son una importante fuente de divisas para varios de los países de América Latina, y representa un porcentaje importante del PIB y de las exportaciones de bienes y servicios, así como una importante fuente de empleo, donde destaca la República Dominicana. Según la evaluación realizada por el Foro Económico Mundial (FEM) varios de los países de América Latina todavía presentan deficiencias en las áreas de infraestructura y el marco jurídico, pero son muy competitivas en los aspectos relativos a recursos culturales y naturales, factores por los que resulta atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo de los países de la región. Por ejemplo, Brasil fue clasificado en el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo de 2009 en la posición 45 a nivel mundial, pero entre los 133 países evaluados clasificó en la posición 2 en el aspecto recursos naturales, y en la posición 14 en recursos culturales, a pesar de clasificar en el lugar 110 en infraestructura terrestre y como 130 en seguridad pública.

Los ingresos del turismo es clave para la economía de varios países de América Latina. México recibe el mayor número de turistas internacionales, con 23,3 millones de visitantes en 2010, seguido por Argentina, con 5,2 millones en 2010, Brasil, con 5,1 millones; República Dominicana, con 4,1 millones; Puerto Rico, con 3,6 millones, Chile con 1,7 millones y Colombia con 1,6 millones.

2.1.2 Historia de los restaurantes y la gastronomía

¿Qué se entiende por turismo gastronómico o *food tourism*? Según Mitchell y Hall (2003) es importante diferenciar en primer lugar a los turistas que se alimentan porque se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual de aquellos cuya selección del destino se relaciona directamente con la gastronomía. En una tentativa

de definición técnica se puede señalar que turismo gastronómico es la visita a productores primarios o secundarios de alimentos, participación en festivales gastronómicos y búsqueda de restaurantes o lugares específicos donde la degustación de alimentos y toda experiencia inherente es la razón principal para viajar.

México es, sin duda, un ejemplo relevante del turismo gastronómico, en los diferentes estados de la república mexicana se degustan platillos típicos e inigualables hechos con amor e ingredientes tradicionales del lugar.

Asimismo, según señala Saramago (2002), durante los últimos años surgió un turismo que comenzó a buscar restaurantes y lugares públicos donde se puede comer bien con el mismo entusiasmo con el que se procuraban antiguamente las iglesias románicas. Este nuevo segmento dio origen a lo que actualmente se denomina turismo gastronómico que continuamente adquiere mayor importancia. En todas partes se comienzan a observar personas que viajan para experimentar, degustar y probar nuevos sabores ya sea en restaurantes como en ferias gastronómicas, cenas medievales y muchos otros eventos más.

Es importante señalar que las motivaciones son esenciales para comprender al turismo gastronómico pues la mayoría de los visitantes cuando viajan recurren a los restaurantes para satisfacer las necesidades fisiológicas básicas en el sentido de Maslow y su pirámide de necesidades, es decir, la necesidad de alimentarse para sobrevivir. Fields (2002), tomando en cuenta la teoría de McIntosh, Goeldner y Ritchie (1990), identifica cuatro tipos de motivaciones gastronómicas asociadas al turismo a las que denomina de tipo físico, cultural, interpersonal y de status y prestigio.

Según Fields (2002) las motivaciones físicas se encuentran asociadas al hecho de que el acto de comer es algo natural para el ser humano y a que la comida despierta

los sentidos y provoca variadas sensaciones. Se sustentan en necesidades que no son satisfechas en lo cotidiano como la necesidad de relajarse, cambiar de rutina, la obtención de placer a través de refecciones, la oportunidad de familiarizarse con nuevos sabores. Las necesidades físicas también se relacionan con el área de la salud ya que muchas personas buscan incorporar hábitos alimenticios más saludables durante sus vacaciones. Por ejemplo, la dieta mediterránea característica de Grecia, Italia y la Península Ibérica; o la dieta atlántica portuguesa es tenida muy en cuenta por los visitantes que pueden verse influenciados por una gastronomía saludable cuando seleccionan su destino vacacional.

En lo que respecta a las motivaciones culturales es importante tener en cuenta la importancia de la comida en la cultura de un país. Según Mannel (en Vinha 2004), la alimentación fue desde siempre un elemento clave de la cultura de cada sociedad y cada vez más los visitantes ven en la gastronomía la posibilidad de conocer mejor la cultura de un lugar. No es solamente el acto de probar los platos que atrae a los visitantes motivados culturalmente sino el hecho de poder conocer ritos y hábitos asociados a la gastronomía de un pueblo y la posibilidad de visitar museos y otras atracciones con esta temática. Estos visitantes no se contentan simplemente con ir a un restaurante y degustar la comida. Quieren conocer los ingredientes, las formas de sazonar, la historia subyacente, etc. La experiencia se ve complementada con la compra de libros en el lugar sobre gastronomía, la adquisición de productos típicos para llevar al lugar de residencia, conversar con los habitantes de la región, etc.

En lo que respecta a las motivaciones interpersonales, si bien hay muchas personas que realizan viajes individuales, gran parte lo hacen en grupo y el acto de alimentarse es de gran importancia. Casi todos asocian una buena refección con amigos a un momento de placer donde se disfruta de la compañía de otros y se sociabiliza. De esta forma muchos visitantes consiguen, sin duda, disfrutar del acto de alimentarse en restaurantes, ferias gastronómicas y otras situaciones similares. Fields (2002) muestra en su tipología que el acto de comer fuera de casa tiene una función social realmente importante ya que, además de permitir estrechar relaciones entre los que viajan en grupo, puede crear nuevas relaciones e interacciones con

otras personas. Algunos visitantes pueden ver en el acto de desplazarse a un restaurante una circunstancia propicia para hacer nuevas amistades, salir de la rutina y sociabilizar. En un mundo cada vez más individualista como es el actual las personas suelen encontrarse con dificultades para establecer relaciones; comer en un restaurante o una cena empresarial puede

Ser, entre otros, una buena oportunidad de mejorar. Como ejemplo de esta importancia de sociabilización, Fields (2002) hace referencia al *Club Med* donde la mesa es una mezcla de personas y de culturas, lo que demuestra la importancia de la función social.

Resta abordar las motivaciones de status y prestigio. Desde siempre existe una asociación directa de algunos restaurantes con elites, clases sociales altas. Uno de los exponentes máximos en Lisboa (Portugal) es el afamado restaurante Tavares Rico, con una refinada cocina y al que solamente acceden políticos y personas muy favorecidas económicamente. Asimismo, los restaurantes que son generalmente recomendados por la Guía Verde Michelin o la Guía American Express atestiguan calidad y están asociados a personas "adineradas" o con "posición". Según Fields (2002) el turismo gastronómico se transformó en una parte importante del estilo de vida de la nueva clase media.

2.1.3 Clasificación de los restaurantes

No existe una sola definición de las diversas clasificaciones de restaurantes debido a su gran extensión en el negocio. Muchos expertos están de acuerdo que existen tres categorías, Lane y Dupré (1997) las clasifican de la siguiente manera:

1. **Restaurantes independientes:** tienen una o más características únicas y no tienen ninguna afiliación de marca u otra compañía. El dueño es el responsable directa o indirectamente en la gerencia Walker (2001).

2. **Restaurantes de cadena:** son dos o más negocios que se abren bajo el mismo nombre y tienen afiliación a una marca. La gerencia y los sistemas operados son una réplica de las demás unidades de la cadena Lane y Dupré (1997).
3. **Restaurantes de franquicia:** son aquellos que tienen un acuerdo legal en el cual el dueño acuerda conceder los derechos o privilegios a otra persona para vender los productos específicos bajo las condiciones específicas del sistema acordado Lane y Dupré (1997).

2.2 Mega planeación

El concepto performance tiene un objetivo el cual es la obtención de resultados, los cuales se consideran como la meta y propósito de las actividades, procesos organizacionales y comportamiento individual. Los resultados deben ser medibles por métodos objetivos y rigurosos, basados en indicadores visibles de comportamiento o productos de dicho comportamiento y utilizados como estándares para orientación, feedback y auto corrección.

Para esto los resultados de performance pueden ser analizados en los tres niveles: mega, macro y micro.

2.2.1 Determinación de necesidades

Siguiendo a Roger Kaufman (2004), se define necesidad como la brecha entre objetivos o metas deseadas y la situación actual.

De esto se desprende que para poder definir una necesidad se debe tener claras las metas e indicadores deseados y establecer el nivel actual o nivel de base.

En términos de tecnología de la performance, un problema existe en tanto hay un desvío de las metas u objetivos deseados. Sin metas, no hay problemas, o, en términos de un antiguo proverbio sufí: “para el que no sabe adónde va, ningún camino es bueno”

Según Kaufman (2004), los conceptos de necesidad y determinación de

necesidades se refieren a lo siguiente:

Necesidad es desajustes entre los resultados actuales y los deseados (o requeridos).

Determinación de necesidades es un proceso en el que se definen los desajustes entre los resultados actuales y los deseados (o requeridos). Que sirve para situarlos en orden de prioridad y seleccionar los más importantes para su reducción o resolución. Para ser resueltos en función del resultado de la comparación del coste den resolver la necesidad con el coste de ignorarla, siguiendo nueve pasos.

Nueve pasos para la determinación de necesidades.

1. Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (No deseos).
2. Identificar los tres niveles de determinación (y planificación) de necesidades que serán incluidas- Mega, Macro y Micro y comprometerse a la determinación (y planificación) de necesidades que se inicia en el nivel Mega.
3. Identificar los participantes en la determinación de necesidades y planificación.
4. Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades (y planificación).
5. Obtener la aceptación de Mega como marco de referencia de la determinación de necesidades (y planificación).
6. Recopilar información sobre necesidades externa e internas.
7. Enumere las necesidades identificadas, documentadas y acordadas.
8. Ubicar las necesidades en orden de prioridades (basándose en los costes de encontrar y no encontrar las necesidades), ordenar según su prioridad y reconciliar diferencias.
9. Enumere los problemas (necesidades seleccionadas) a resolver y obtenga acuerdos con los socios.

Los resultados de performance pueden ser analizados en tres niveles:

Mega

En este nivel se definen los objetivos sociales de la performance en términos del impacto deseado. En el nivel Mega, los resultados deseados derivan de una visión ideal de la sociedad deseada (Kaufman, 1977) en base a la cual se define la misión de la organización y sus integrantes.

Los indicadores mega en el campo de los restaurantes que ofrecen comida internacional en Cd Obregón Sonora se presta para medir los resultados que se han derivado del gusto de los comensales por asistir a estos lugares a degustar comida típica de otros países.

Macro

En este nivel, los resultados son los productos, servicios y valor generado por la actividad de la organización. El nivel de resultados Macro se establece en el mercado de la organización en base a diferentes sistemas de medición de su contribución.

El nivel macro en mi punto de vista podría ser sin duda el ms importante ya que es capaz de medir el índice de satisfacción de los clientes y en una empresa el cliente siempre es primero, como también es capaz de medir el coste de adquirir nuevos clientes ya sea por medio de marketing u otros medios, y lo más importante mantenerlos.

Micro

En este nivel, los resultados se miden en términos de los componentes internos de la organización, tales como:

- Productos terminados y en proceso
- Competencias del personal
- Desempeño de las personas

- Calidad de productos y procesos
- Calidad de insumos y recursos

En este nivel se miden los resultados de adentro hacia afuera, es decir, la empresa empieza por ella misma, en mi opinión es muy importante lo que realiza el nivel micro ya que al medir el desempeño de las personas internas de la empresa todo lo que salga de ahí será de una mejor calidad, por consecuente se mide la calidad de los productos y procesos lo cual es realmente importante para la competencia laboral.

2.3 Desempeño organizacional

Las organizaciones son una parte importante en la sociedad, ya que aumenta la calidad de vida de muchas personas, estas organizaciones llevan a cabo un desempeño dentro de ellas y es importante conocer tanto el desempeño organización como el humano.

2.3.1 Conceptos básicos

Performance es la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo. (Brethower, D., 1998)

Concepto de organización

“La división del trabajo produce un incremento proporcional de los poderes productivos del trabajo.

Esta separación es llevada más lejos en aquellos países que gozan de los más altos grados de industria y empleo.” Smith (1776)

“La especialización pertenece al orden natural; se la observa en el mundo animal, donde cuanto más evolucionada la criatura, más altamente diferenciados son sus órganos; se la observa en las sociedades humanas donde cuanto más importante la organización, más ajustada es la relación entre estructura y función. A medida que la sociedad crece, desarrolla nuevos órganos que reemplazan al órgano único que desarrollaba todas las funciones en la sociedad primitiva.” Fayol (1916)

2.3.2 Características de desempeño organizacional

Según Bernárdez (2005)

1. Las organizaciones están compuestas de individuos y/o grupos.
 1. Son formaciones sociales.
 2. Individuos: unidades elementales.
 3. Inclusión parcial (Allport).
 4. Los grupos y equipos como unidades básicas en las organizaciones actuales.
2. Las organizaciones tienen objetivos específicos a conseguir.
 1. Deben ser conocidos y compartidos.
 2. Función motivadora.
 3. Conстриñen el comportamiento.
3. Para el logro de objetivos → las organizaciones presentan una diferenciación de funciones racionalmente coordinadas.

1. La variedad de tareas a desempeñar requiere una diferenciación de funciones.
 1. Roles y puestos en la organización.
 2. Diferenciación horizontal.
 3. Diferenciación vertical.

Las organizaciones están compuestas por individuos o grupos que tienen un fin en común el cual es desempeñar adecuadamente un plan de negocios con el fin de obtener resultados financieros positivos, en mi opinión el desempeño organizacional es sin duda una función importante en las organizaciones y todo depende de los objetivos que se plasmen en el día a día.

2.3.3 Desempeño humano

En uso corriente del lenguaje castellano, es común usar indistintamente los términos “competencia”, “comportamiento” y “desempeño”. Es por esta razón que se ha preferido conservar el uso del término inglés “performance”, que se asocia solamente con desempeño, pero no sólo se refiere al desempeño de personas, sino al rendimiento y resultados de organizaciones, tecnología y sistemas.

El desempeño humano o performance tiene dos finalidades: actividades + productos o bien actividades + resultados, es decir, lograr que una organización se beneficie de tal manera que de resultados continuos. A continuación se muestra un claro ejemplo de performance aplicado a una empresa restaurantera: al vender un platillo o bien el servicio en un restaurante (actividad) se asiste a un comensal logrando que seleccione y compre un platillo (resultado).

Niveles de Performance según Bernárdez (2005)

W.E. Deming, uno de los precursores de la tecnología de la performance y creador de la metodología de Gestión de la Calidad Total (TQM), definió con claridad 5 niveles de performance, a los que,

Siguiendo a Roger Kaufman, hemos agregado un sexto:

Nivel 1: Hacer algo

Muchas organizaciones e individuos se satisfacen con ver algún tipo de acción o de resultado, aunque no sea satisfactorio o tenga un efecto negativo por su costo o consecuencias.

Nivel 2: Hacer algo bien

En este nivel, agregamos el criterio de *eficiencia*, que centra la atención en la ejecución y los procesos. Si bien éste es un gran progreso con respecto al nivel anterior, no nos garantiza lograr

resultados positivos por sí. Otro de los precursores de la tecnología del desempeño, el experto en

Management Peter Drucker define los riesgos de enfocar la performance en esta forma de modo muy elocuente: *“En una organización no hay nada más costoso que hacer a la perfección cosas que no sirven para nada”* (Drucker P. , Management: tasks, responsibilities, practices, 1973, pág. 34)

Nivel 3: Hacer cosas que tienen valor

En este nivel introducimos el criterio de *eficacia*, que centra la atención en los resultados. Si bien el criterio de eficacia establece un saludable énfasis en los propósitos o metas de la actividad, no es en sí suficiente para garantizar performance.

Nivel 4: Hacer bien cosas que tengan valor

En este nivel de performance se hace énfasis en balancear la eficacia con eficiencia en el uso de recursos. Un ejemplo en este nivel es el de las empresas automotrices japonesas en Estados Unidos, que no sólo no necesitan bajar sus precios pues tienen costes más bajos, sino que pueden subirlos, porque la calidad de sus

vehículos hace que tengan un promedio de 34% más de valor de reventa, lo que hace que los clientes prefieran pagar más como forma de proteger su inversión.

Nivel 5: Hacer bien cosas que tengan valor en forma habitual

La más antigua definición de calidad es probablemente la de Aristóteles: *“La calidad no es un acto, sino un hábito”*

Nivel 6: Hacer bien cosas que tengan valor en forma habitual y verificar que siguen teniendo valor

Peter Drucker, Peter Senge y Roger Kaufman han enfatizado la importancia de un

Sexto nivel de performance, definido como *mejora continua* (Kaufman, Corrigan, & Johnson, 1969), *innovación* (Drucker P. , 1985) o *aprendizaje organizacional* (Senge, 1990). Este nivel de performance requiere una continua revisión y redefinición de las metas o resultados de las actividades individuales u organizacionales para garantizar que las mismas sigan agregando valor frente a los cambios en el contexto y las nuevas tendencias emergentes.

2.3.4 Medición del desempeño

El área de la mejora del desempeño se encuentra en continua transición y desarrollo. Ha evolucionado a partir de la experiencia, la reflexión y la conceptualización de practicantes profesionales buscando mejorar el desempeño humano en el lugar de trabajo. Sus raíces inmediatas son resultado del diseño instruccional y de la instrucción programada, pero más aún –y más fundamentalmente–, son resultado del trabajo de B.F. Skinner y sus colegas, quienes centraron su trabajo en el comportamiento de los individuos dentro de su medio ambiente (Pershing, 2006 citado por guerra 2007)

El Proceso Para Evaluar el Impacto consiste en siete elementos, que mientras que transmiten una secuencia, pueden ser considerados reiterativamente.

1.- El proceso comienza con la identificación del evaluador de los stakeholders clave involucrados en la evaluación. El grupo de stakeholders incluyen a aquellos que tomarán decisiones ya sea durante el proceso evaluativo, o directamente como resultado de los hallazgos de la evaluación. Aquellos que cuentan con la autoridad para tomar decisiones críticas son a menudo los involucrados en la financiación del proyecto evaluativo, pero si fuera alguien o algún grupo diferente, ellos también deberán ser incluidos. También es importante incluir a aquellos que se verán afectados por la evaluación –ya sea en el proceso, o potencialmente como resultado de los hallazgos. El incluir a este grupo hará que la implementación del plan de evaluación resulte mucho más fácil, particularmente durante la etapa de recolección de datos.

Este primer paso conlleva el reunir a todo y cada uno de los involucrados en un determinado proceso de evaluación para que todos estén al tanto y conozcan la información obtenida de dicha evaluación.

2.-Lo siguiente es determinar decisiones y objetivos clave preguntar a los stakeholders que piensen cuidadosamente acerca de esas decisiones en una instancia temprana del proceso, ayudará al evaluador a enfocarse en los temas importantes y los llevará a detectar los datos útiles (Watkins & Guerra, 2003). Por ejemplo, una decisión puede ser implementar un programa de incentivo en otras sucursales de un restaurante, luego de su implementación en una de las sucursales. Esto ayudara a ser más específicos en los objetivos y visualizarlos a largo plazo.

3.-Derivar indicadores de medición: Las decisiones de peso son realizadas en base a la utilización de información relevante, confiable y válida, relacionada con los resultados deseados, y con las preguntas relacionadas que deseamos responder (Guerra, 2003). Por lo tanto el corazón de una evaluación estará en recabar los datos requeridos para responder las preguntas que guíen la indagación. La gente a menudo termina realizando juicios basados en datos incorrectos o incompletos,

particularmente cuando tratan de forzar las conexiones entre los datos inapropiados y las decisiones que deben tomar.

4.-Identificación de las fuentes de información: Con una lista de indicadores específicos para los cuales recabar datos, el evaluador debe primero determinar si esos datos pueden ser encontrados. Uno puede encontrar los datos que está buscando dentro de su propia organización. La existencia de informes de desempeño pasados y actuales pueden estar disponibles, pero pueden haber sido realizados por diferentes individuos en su organización y por diferentes razones (Guerra, 2003). El mejor lugar para comenzar es allí, ya que la revisión de ese material existente puede hacer que el proceso resulte mucho más eficiente.

5.-Selección de los instrumentos para la recolección de datos: Los métodos y herramientas correctos para la recolección de datos se seleccionan en función a los datos requeridos. Del mismo modo, los datos que uno recaba dependen, y pueden variar, según los métodos seleccionados. Cuando los evaluadores limitan la información que recaban por emplear una serie limitada de métodos de observación, basándose en la forma en que siempre ha sido realizada o en la preferencia personal, aparecen los problemas (Kaufman, Guerra, & Platt, 2006).

6.-Selección de las herramientas para el análisis de datos: Una planificación considerable debe llevarse a cabo antes de en realidad comenzar a recabar información, al igual que el análisis, síntesis e interpretación de los datos recabados. El análisis de datos en un esfuerzo evaluativo consiste en la organización de los datos para descubrir patrones que puedan ser utilizados en el apoyo de hipótesis, conclusiones o argumentos evaluativos, como resultado de un estudio evaluativo (Kaufman, Guerra, & Platt, 2006); para brindar información útil que resulte en la toma de buenas decisiones.

Un propósito básico de utilizar estadísticas en las evaluaciones es que permite resumir grandes cantidades de datos de un modo sensible y claro. Bajo esta categoría existen dos medidas básicas. Una es la medida de la tendencia central, la cual incluye promedio, media y modo. Estas medidas presentan, en una cifra simple, un resumen de las características de un grupo completo, como puede ser una cifra promedio de ventas de un vendedor, o una cifra promedio de reclamos telefónicos solucionados por una persona de servicio al cliente.

7.-Comunicación de resultados y recomendaciones: La importancia de una comunicación efectiva no puede ser subestimada. Una evaluación rigurosa no puede hablar por sí misma. El evaluador puede haber implementado una teoría de evaluación perfecta, pero no servirá de nada si no es capaz de comunicar la importancia y propósito de: (1) el proceso evaluativo y las actividades asociadas, y (2) los hallazgos confirmados por los datos encontrados y las acciones que deben tomarse como resultado. Si el evaluador no puede hacer que la gente se ponga en acción, como resultado de la evaluación realizada, el objetivo principal no será logrado: crear un cambio positivo (aunque no necesariamente cómodo).

CAPÍTULO III

MÉTODO

Para poder llevar a cabo la investigación, fue necesario elaborar un método, el cual presenta el conjunto de pasos que se llevaron a cabo para lograr los resultados obtenidos.

3.1 Sujetos

Para la obtención de información, se solicitó la aportación de los dueños de diez establecimientos de alimentos y bebidas, los cuales fueron distintos empresarios de restaurantes reconocidos en Cd Obregón Sonora, en donde se ofrecen platillos internacionales.

3.2. Materiales

Para la recolección de información de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento que se utilizó consiste en una serie de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple el cual consta de un documento por escrito de cinco preguntas redactadas estratégicamente para obtener la información más útil posible, Para la estructuración del instrumento se tomó en cuenta aspectos como: indicadores desempeño.

3.3. Procedimiento

Para lograr el resultado principalmente se realizó una recopilación de datos, la cual consistió en tabular y graficar las respuestas que dieron los empresarios. Para la recolección de toda la información se utilizó el siguiente medio:

1. Encuesta: se recopiló información por medio de preguntas planeadas, realizadas de manera escrita a los empresarios.

Se diseñó un instrumento que consistió en una encuesta con preguntas basadas en datos generales y cuestionamientos sobre el nivel mega y micro para conocer el nivel de desempeño con que trabajan los diferentes establecimientos. Su aplicación es de carácter personal y la forma de contestarse es escrita, con un tiempo para responder de diez minutos, posteriormente para obtener datos confiables el instrumento fue sometido a evaluación y validado por dos expertos en el área.

Para recolectar la información se acudió a los diferentes establecimientos de la ciudad con previa cita de los empresarios para aplicar las encuestas, en un lapso de una semana se logró la aplicación de los instrumentos a los diez diferentes establecimientos que ofrecen comida internacional en Cd. Obregón Sonora.

Posteriormente se realizó un análisis de la información obtenida mediante la realización de tabulaciones y gráficas, el cual permitió conocer las actividades y funciones de desempeño que realizan cada uno de los miembros de la empresa, sus interacciones y sus grados de autoridad y responsabilidad.

En conclusión, tanto el sujeto, como los materiales y el procedimiento son parte fundamental para la realización de esta investigación, y siguiendo los pasos de manera ordenada y sistemática es como se logró llegar a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIONES

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación que se llevó a cabo, mostrando un análisis que permitirán conocer de una manera eficaz y eficiente el desempeño con que trabajan los establecimientos de alimentos y bebidas.

4.1 Resultado

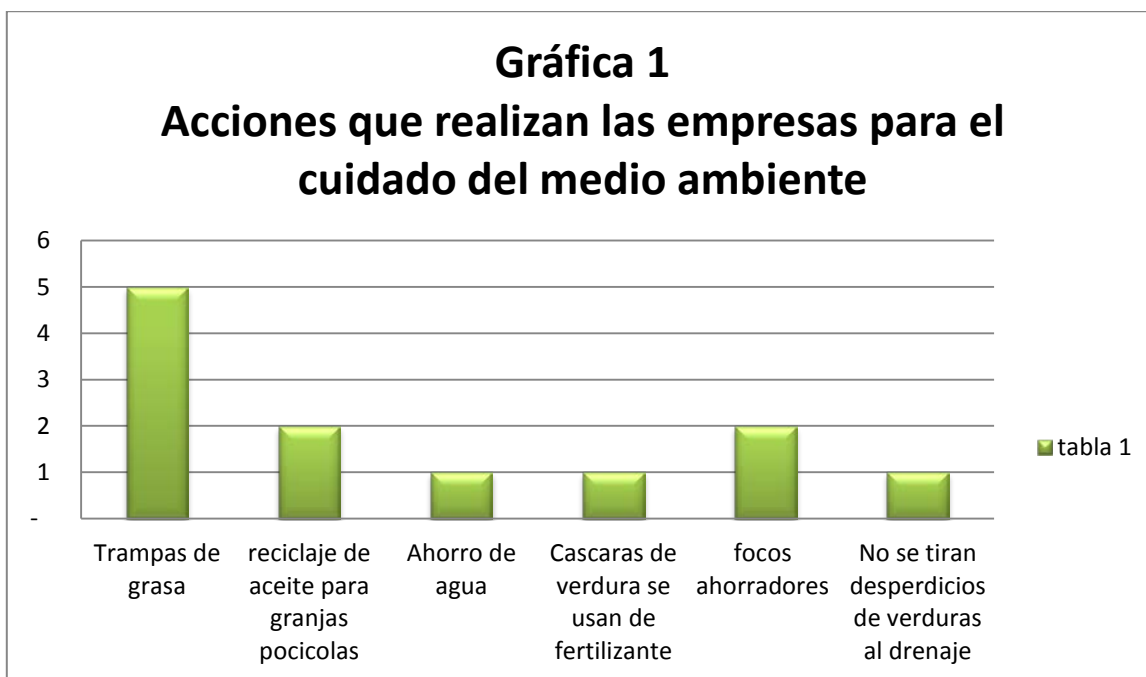
El resultado que a continuación se presenta es un análisis de información relacionado con el desempeño en restaurantes que ofrecen comida internacional.

Se encuestaron a diez diferentes restaurantes de comida internacional en Ciudad Obregón Sonora, la mayoría de comida china y comida japonesa, entre los cuales se identifican los siguientes: (Restaurante El Panda, Tai Shan S.A de C.V, Sushi Nico, Mr Sushi, Work Town, Beging, Comida china y Sushi Liz, Sakura Comida China, Tabu Sushi, Café Bibi).

En el primer cuestionamiento del área de desempeño se encontraron los siguientes resultados que a continuación se muestran:

En el nivel mega se muestran los resultados arrojados de las acciones que realizan las empresas de alimentos y bebidas para el cuidado del medio ambiente y para el cuidado de los trabajadores y de su salud, también se presentan las capacitaciones que realizan las empresas dentro de las mismas y en las áreas en las que más invierten en capacitación para su personal.

La mayoría de los restaurantes encuestados dijeron tener trampas de grasa en sus establecimientos como una acción para el cuidado del medio ambiente en específico 50% de la totalidad de restaurantes encuestados cuenta con este sistema. Otra de las acciones mencionadas por los empresarios fue el reciclaje de aceite para las granjas porcícolas la cual utilizan 20% de las empresas encuestadas, en cuanto al ahorro de agua solo una menciona esta acción, las cascaras de verduras usadas como fertilizante también se mencionó en un 10% de las encuestas al igual que él no tirar desperdicios de verduras al drenaje y por finalmente se mencionó el ahorro de energía mediante focos ahorradores en un 20% de las encuestas, sin embargo tres de los establecimientos no contestaron nada, es decir, no realizan ninguna acción para el cuidado del medio ambiente, esta información se obtuvo mediante encuestas realizadas por alumnos de administración de empresas turísticas a establecimientos que ofrecen comida internacional en Cd. Obregón Sonora.

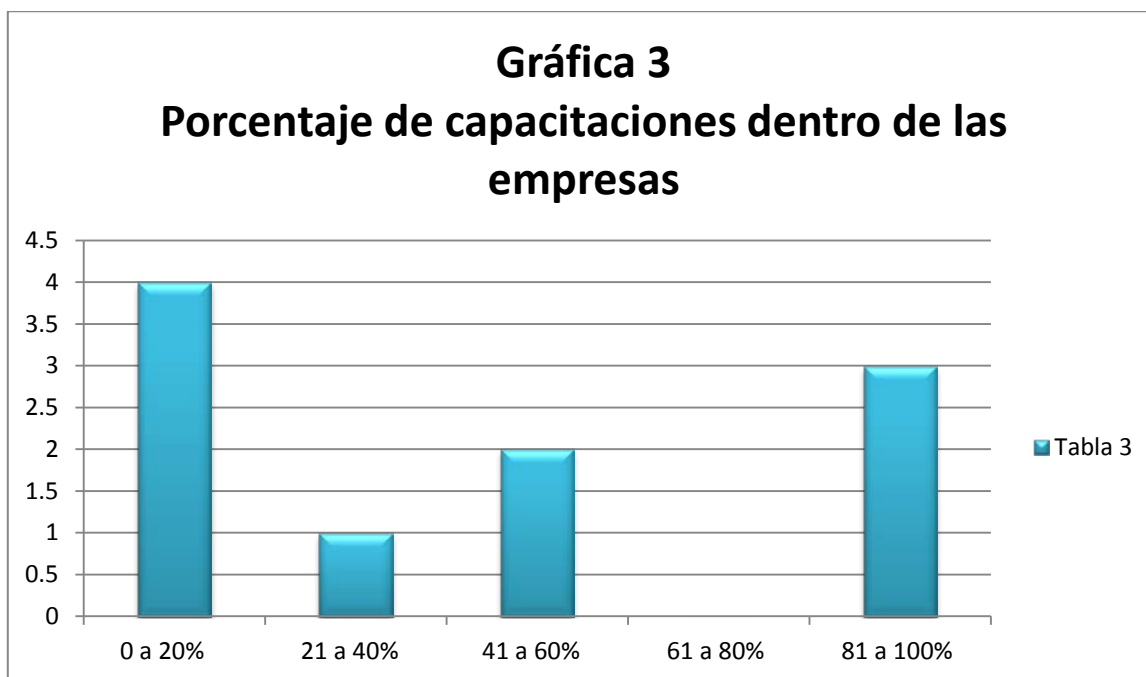


En la siguiente interrogante se capturó la siguiente información:

En la Gráfica 2 se muestran las respuestas que se dieron, 20% de los empresarios mencionaron que realizan análisis como cuidado de la salud de los trabajadores, el 10% de los establecimientos de los diez encuestados realizan inspecciones sanitarias, 40% de los establecimientos cuentan con seguro social para los trabajadores. Por consiguiente solo 10% menciono que utiliza pisos antiderrapantes, ofrece uniformes, antibacteriales y comida a sus trabajadores, el 20% de los establecimientos se menciona que capacitan a sus trabajadores continuamente ya que esto previene accidentes y por lo tanto ayuda al cuidado de la salud de los subordinados, por último el 10% menciona que ofrece transporte por las noches, que cuenta con señalamientos como rutas de evacuación y que cuenta con programas de protección civil.

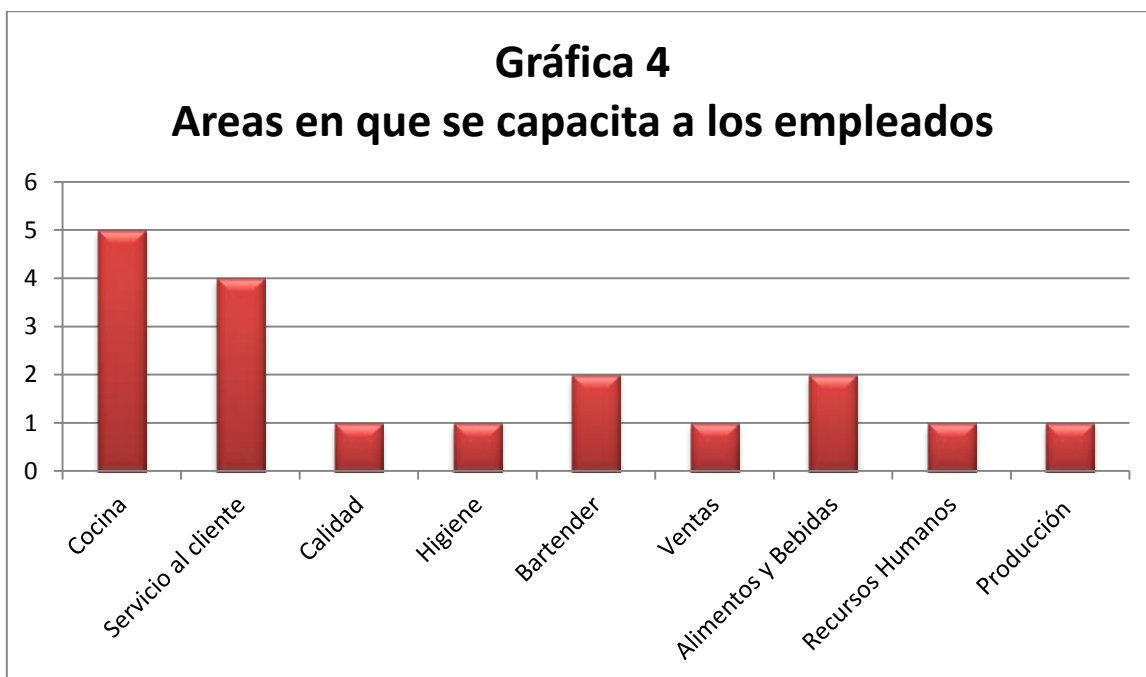


Como se puede apreciar en la gráfica 3 el mayor porcentaje se inclina a la primera opción que es del 0 a 20% , cuatro de los empresarios mencionaron esa opción al contestar cuantos de sus empleados habían sido capacitados en los últimos seis meses, en uno de los establecimientos se mencionó que del 21 a 40% se capacitaron, sin embargo en dos más de los establecimientos se dijo que el personal capacitado en los últimos seis meses fue de 41 a 60% y por último en tres de los establecimientos de alimentos y bebidas se mencionó que se capacitó a todo el personal.



A continuación la gráfica 4 da respuesta a la interrogante

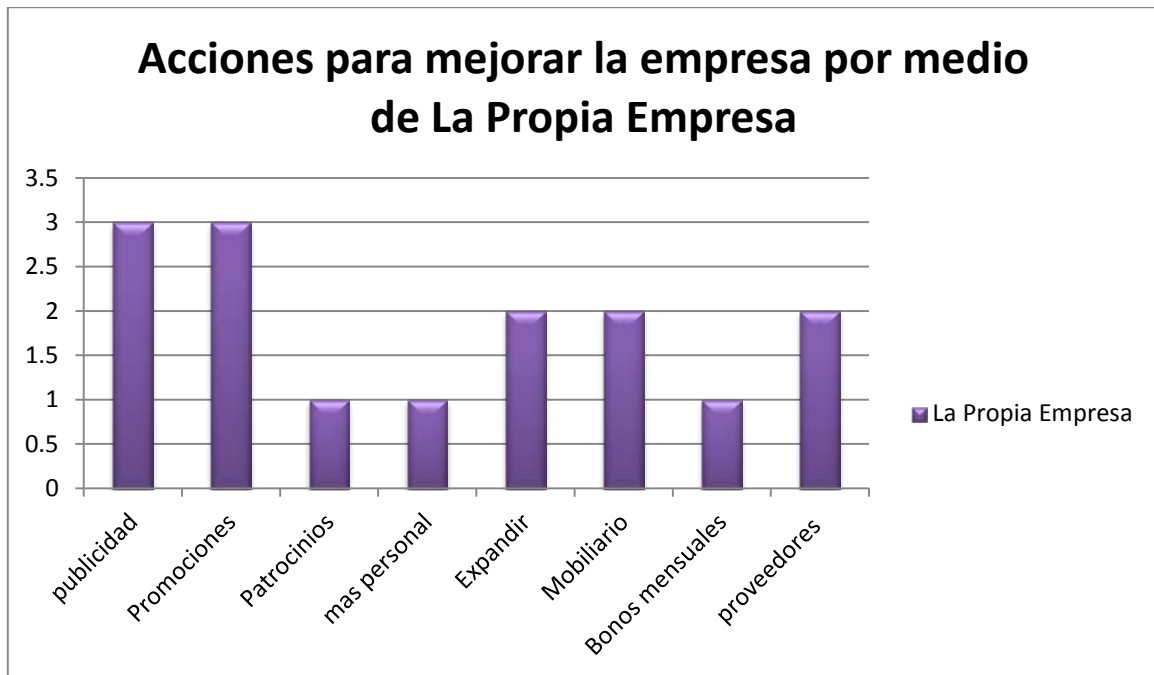
Como se muestra en la gráfica 4 la mayoría de los establecimientos de alimentos y bebidas mencionaron haber capacitado a sus empleados en el área de cocina, 40% de los empresarios mencionaron que dieron capacitación en el área de servicio al cliente, y un empresario menciono el área de calidad e higiene. El 20% de los establecimientos los empresarios contestaron haber capacitado a bartender, y en área de alimentos y bebidas, al igual que en ventas, recursos humanos y producción.



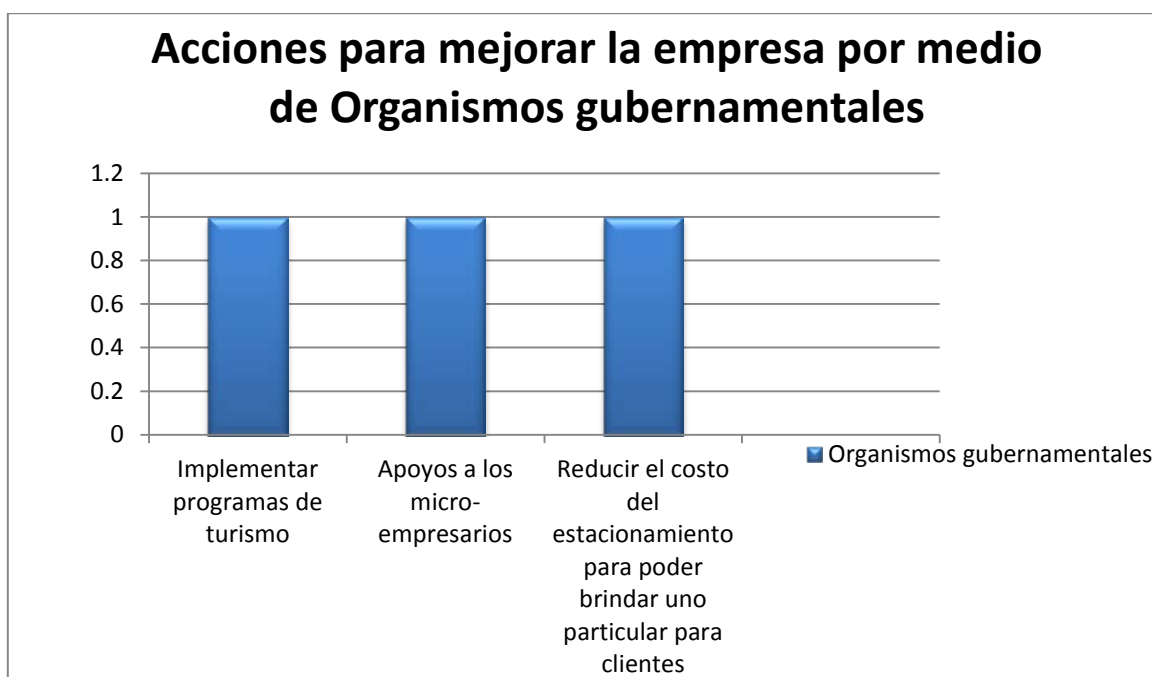
A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre las acciones que realizan las empresas para la mejora del desempeño dentro de las mismas ya sea por medio de la propia empresa o por medio de organismos gubernamentales u otros.

La siguiente interrogante se realizó por medio de un cuadro el cual se tabuló y posteriormente se graficó para mostrar los siguientes resultados.

El 30% de los empresarios mencionaron que para mejorar el desempeño de sus empresas es importante realizar por medio de la misma empresa acciones como publicidad, promociones, patrocinios y la contratación de más personal, también algunos empresarios mencionaron que expandir el lugar mejoraría su desempeño al igual que remodelar con nuevo mobiliario, y realizar bonos de puntualidad a los empleados y por último se mencionó el conseguir mejores proveedores.



En cuanto a mejorar el del desempeño de la empresa por medio de organismos gubernamentales solo tres de las empresas encuestadas considero esta opción y se menciona la implementación de programas de turismo, apoyos a los microempresarios y por ultimo reducir el costo del estacionamiento para poder brindar uno particular a los clientes.



En la opción de mejorar el desempeño de la empresa por medio de otras organizaciones solo 20% de las empresas encuestadas dieron respuesta las cuales fueron; mejorar la publicidad y que las escuelas realicen trabajos que ayuden al beneficio de las organizaciones.

El nivel macro muestra los ingresos totales de los establecimientos, es decir, el número de visitas por el consumo promedio lo cual arroja el resultado de

En el nivel micro se dio a conocer los costos que manejan los establecimientos, los consumos promedios que obtienen de sus clientes y el número de visitas mensuales que reciben.

Por último es importante hacer mención del sistema de determinación de costos que utilizan las empresas de alimentos y bebidas.

La mayoría de las empresas menciono contar con un sistema para la determinación de costo, sin embargo solo dos de ellas pudieron dar respuesta al costo que manejan, y fue el 32% y 60%, en cuanto al consumo promedio por persona en el

establecimiento se mencionaron precios entre los \$55 pesos como la cantidad más baja y \$200 pesos como la cantidad más alta.

En conclusión es muy importante que las empresas restauranteras cuenten con un sistema de determinación de costos ya que puede ser la clave para su buen desempeño y por ende para el éxito de la misma.

4.2 Discusiones

Los autores consultados en esta investigación muestran diferentes ideas al referirse al performance o desempeño, por una parte Bernárdez (2009) define performance como el rendimiento y resultados de organizaciones, tecnología y sistemas.

Sin embargo (Brethower, D., 1998 citado por Bernárdez 2009) Llama performance a la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo.

Los dos autores concuerdan en que el desempeño es un resultado obtenido de alguna actividad u organización, sin embargo el primer autor lo define como un rendimiento y el segundo como un valor.

En cuanto a las empresas encuestadas mencionaron que se desempeñan favorablemente y utilizan diferentes sistemas y tecnología para el cuidado del medio ambiente tales como poner trampas de grasa en sus establecimientos y para la salud y bienestar de sus trabajadores lo que utilizan es el sistema del seguro social.

Para tener un buen desempeño dentro de las empresas es necesario la capacitación del personal según Kaufman (2004) en el nivel micro las organizaciones se miden en el desempeño de las personas y la calidad de los productos y procesos. Por otra parte la gran mayoría de las empresas mencionaron que solo se capacita a un 20% de su personal y en el área que lo hacen es en cocina ya que consideran más importante esa área por obvias razones y porque sus principales productos son por ende los alimentos y bebidas.

De esta manera se concluyen los resultados y discusiones, para pasar a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales se determinaron en base a los resultados obtenidos a partir de la investigación.

5.1 Conclusiones

Principalmente, se concluye que el objetivo planteado al inicio de esta investigación se cumplió, ya que se logró analizar y conocer el desempeño con que trabajan los diferentes establecimientos de alimentos y bebidas situados en Ciudad Obregón Sonora México.

Conocer el desempeño dentro de las organizaciones de alimentos y bebidas sirve para complementar su funcionalidad, implementar acciones para la mejora de las empresas y también para el bienestar de los trabajadores que laboran dentro de la misma, de esa manera pueden tener un mejor control de sus productos u/o servicios y a su vez de los costos que generan.

Todas las empresas necesitan del desempeño organizacional pero sobre todo de un alto grado de desempeño humano claramente estructurado de tal forma que al iniciar sus operaciones, éstas se lleven a cabo de una manera eficiente y coordinada por todos los colaboradores, y de esta manera se logre el objetivo principal, el cual es que las empresas se desempeñen adecuadamente.

En el nivel mega las empresas realizan acciones determinantes para el cuidado del medio ambiente las cuales son de gran ayuda y generan un buen desempeño dentro de las empresas, de igual manera se cuida la salud e integridad de los colaboradores así como también se les brindan capacitaciones constantes aunque no a la totalidad del personal y tampoco en todas las áreas.

En cuanto al nivel macro el promedio de ingresos resultante en los diferentes establecimientos de la ciudad muestran que aunque ofrecen los mismos productos o similares estos varían mucho ya que en algunos casos son muy elevados.

De acuerdo con el nivel micro las acciones que realizan las empresas para su mejora el desempeño que se maneja es bajo ya que no se cuenta con los apoyos suficientes por parte de los diferentes organismos.

5.2 Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones planteadas dirigidas al desempeño en restaurantes.

Se recomienda que todas las empresas de alimentos y bebidas tengan como parte fundamental del establecimiento su trampa de grasa integrada en sus sistemas de lavados ya que es una acción indispensable para el cuidado del medio ambiente, de igual manera se recomienda capacitar como mínimo al 50% del personal que labora en la empresa esto para evitar problemas a corto y largo plazo en cuanto a la productividad de la empresa.

Implementar programas de inspecciones sanitarias frecuentes para evitar alimentos contaminados o contaminación cruzada por causa de algún equipo de trabajo en mal estado al igual que asegurar la salud de los trabajadores por medio del seguro médico y chequeos clínicos para cerciorar con el afán de ofrecer productos terminados en buen estado y de calidad.

Las conclusiones y recomendaciones redactadas en este capítulo se plantearon con el fin de que las empresas de la ciudad tengan un excelente nivel de desempeño en todos los aspectos mencionados anteriormente.

Bibliografía

Cohen, E. y Avieli, N. (2004) Food in tourism: attraction and impediment. *Annals of Tourism Research*

Fields, K. (2002) Demand for the gastronomy tourism product.

Hall, M. y Mitchell, R. (2002) Tourism as a force for gastronomic globalization and localization. In: *Tourism and Gastronomy*. Hjalager, A. M; Richards, G. (editors). Routledge, London, pp. 71-90

Hall, M. C; Sharples, L; Mitchell, R; Macionis, N. y Cambourne, B. (2003) *Food tourism around the world. Development, management and markets*. Butterworth-Heinemann, Oxford

OMT - CTO 2003 Local food & tourism international conference. Madrid

Saramago, A. (2002) Gastronomía, patrimonio cultural? In: *Com os Olhos no Futuro -*
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S185117322007000300001&script=sci_arttext

Flores, N. (2009). Planeación estratégica bajo la metodología de la mega planeación, para el área de consultoría del Instituto para la Mejora del Desempeño en el ITSON. Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora, México.

Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega: Herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Universitat Jaume I. Publicaciones

Mariano Bernárdez, (2005) *All Rights Reserved Tecnología de la Performance Humana*

Un Enfoque en Resultados e Impacto Ingrid Guerra-López (2007)

APÉNDICES

Encuesta

Por favor, dedique unos momentos a completar este cuestionario, la información que nos proporcione servirá para **conocer indicadores de identidad y desempeño, así como aplicación de la consultaría en su empresa.**

Datos Generales	
a) Nombre o razón social _____	
b) Sector _____	c) Giro _____
d) Dirección _____	
e) Años en el mercado _____	
f) Número de empleados _____	
g) Principal producto o servicio que ofrece _____	
h) Entrevistado (nombre y puesto) _____	
i) Fecha de aplicación _____	

Favor de llenar el siguiente cuadro, tomando en cuenta un promedio de los servicios otorgados en los últimos tres meses:

Número mensual de personas que visitaron su establecimiento	Consumo promedio por persona (\$)	¿Cuenta con un sistema para la determinación del costo de los alimentos y bebidas?	
		Si _____ Porcentaje de costo de alimentos y/o bebidas _____	No _____

1. ¿Qué acciones realiza la empresa para el cuidado del medio ambiente?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

2. ¿Qué acciones realiza la empresa para el cuidado de la salud de los

empleados?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

3. ¿Cuál es el porcentaje de empleados que han sido capacitados en los últimos seis meses?

- a) 0 a 20% _____
 b) 21 a 40% _____
 c) 41 a 60% _____
 d) 61 a 80% _____
 e) 81 a 100% _____

4. ¿En qué área se han capacitado a los empleados?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

5. ¿Qué acciones considera que se pueden realizar para mejorar el desempeño de la empresa, por parte de:

La Propia Empresa	Organismos Gubernamentales	Otras Organizaciones (especifique)
a)	a)	a)
b)	b)	b)
c)	c)	c)