



RESUMEN

El presente trabajo recopila información histórica sobre la industria de restauración y su categorización tanto en la ciudad de Cuenca como también en algunas otras ciudades pioneras en este tema. Se exponen también los lineamientos básicos que el Ministerio de Turismo, como ente regulador y de control, ha establecido para otorgar una categoría a cada actividad vinculada al turismo y específicamente a la actividad gastronómica

Este trabajo presenta un análisis de la percepción del servicio ofrecido por tres establecimientos gastronómicos de la ciudad, que han decidido colaborar con la ejecución de este proyecto. El análisis tiene sus bases en estudios de campo y de observación realizados, por el público cuencano y extranjero que frecuenta los tres establecimientos escogidos; dentro de la parte investigativa del proyecto, durante y después de la prestación del servicio de estos restaurantes.

El objetivo de esta monografía es por lo tanto, proponer una guía de trabajo facilitando el conocimiento de técnicas y herramientas de servicio en donde se ofrecen pautas y estándares de mejoramiento en la calidad del servicio, dirigidas principalmente a administradores de restaurantes y a su equipo humano.

Con esta investigación se pretende dar a conocer la estandarización de servicios en un restaurante, el cual presenta normas y orientaciones que el personal y los equipos de trabajo de los establecimientos deben cumplir, para enfrentar con actitudes y procedimientos homogéneos los procesos que intervienen en el servicio que caracteriza al restaurante.

Palabras Claves: restaurante, categorización, personal, capacitación, servicio, estándares, calidad, venta.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

The present document gathers historical information about the restoration industry and categorization, both in the city of Cuenca as well as in some other cities pioneering in this area.

We present an analysis of the perception of service provided by three dining establishments in the city, which have decided to collaborate with this project. The analysis is based on field studies and observation conducted within the research project, during and after the type of service these restaurants offer.

Therefore, this document could become a working guide to facilitate the knowledge about techniques and tools in which standards and service guidelines are offered in order to improve the quality of service, primarily for restaurant managers and their staff.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ÍNDICE DE CONTENIDOS	3

CAPÍTULO I

LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS	11
INTRODUCCIÓN	11
1.1 Definiciones e historia	12
1.1.1 Conceptos Básicos en Restaurantería	14
1.2 Características según su categoría	15
1.2.1 Restaurante de lujo (5 tenedores)	16
1.2.2 Restaurante de primera clase (4 tenedores)	17
1.2.3 Restaurante de segunda clase (3 tenedores)	18
1.2.4 Restaurante de tercera clase (2 tenedores)	19
1.2.5 Restaurante de cuarta clase (1 tenedor)	20
1.3 Clasificación internacional	21
1.3.1 Clasificación según Lané y Dupré	21
1.3.1.1 Restaurante Independiente	21
1.3.1.2 Restaurante de Cadena	22
1.3.1.3 Restaurante de Franquicia	23
1.3.1.3.1 Restaurante de servicio completo	23
1.3.1.3.2 Restaurante de comida rápida	24
1.3.1.3.3 Restaurantes casuales	24
1.3.2 Clasificación según Rocco y Andrew (1994)	25
1.3.2.1 Lugares para comer y beber	25
1.3.2.1.1 Restaurante de menú completo	25
1.3.2.1.2 Restaurante de menú limitado	26
1.3.2.1.3 Cafeterías comerciales	27
1.3.2.1.4 Centros sociales	27
1.3.2.1.5. Heladerías	28



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.3.2.1.6. Bares / Tabernas	28
1.3.2.2. Restaurantes en lugares de hospedaje	29
1.3.2.3. Servicio en medios de transporte y áreas de apoyo	29
1.3.2.4. Mercado de Leisure (Ocio/Entretenimiento/Diversión)	30
1.3.2.5. Tiendas	31
1.3.2.6. Industrias y Empresas	31
1.3.2.7. Instituciones Educativas	31
1.3.2.8. Instituciones para el cuidado de la salud	32
1.3.2.9. Prisiones	32
1.3.2.10. Servicio a militares	32
1.3.3. Clasificación según Torruco y Manuel Ramírez B. (1987)	32
1.3.3.1. Restaurante gourmet (full service / servicio completo)	33
1.3.3.2. Restaurante de especialidades	33
1.3.3.3. Restaurante familiar (fast food / comida rápida)	33
1.3.3.4. Restaurante conveniente (fast food / servicio limitado)	33
1.3.4. Clasificación por el tipo de comida según María del Carmen Morfin.	34
1.3.5 Clasificación por la variedad del servicio:	34
1.3.5.1 Restaurantes de autoservicio	34
1.3.5.2 Restaurantes de menú y a la carta	35
1.3.5.3 Cafeterías, drive-in, restorrutas y similares	35
1.3.6 Clasificación según Jesús Felipe Gallego (2006)	36
1.3.6.1 Mesón	36
1.3.6.2 Pub (Public House)	37
1.3.6.3 Burger	38
1.3.6.4 Take away (Para llevar)	38
1.3.7 Nuevas ofertas en restauración	38
	41
CAPÍTULO II	
ANÁLISIS DE LOS RESTAURANTES DE CUENCA	41
INTRODUCCIÓN	41
2.1. La Cuenca de ayer, testimonios y relatos	42



2.1.1. Un antecedente importante: Las Cantinas	44
2.1.1.1. Cantinas famosas	46
2.1.1.2. Cantinas universitarias	47
2.1.1.3. Otros sitios estratégicos	50
2.1.2. Los restaurantes propiamente dichos	51
2.2. Categorización Local, según el Ministerio de Turismo del Ecuador	55
2.2.1. Categorización de establecimientos gastronómicos, según la (Ley, 2002)	56
97 del Registro Oficial suplemento 733	
2.2.1.1. Establecimientos de Comidas y Bebidas:	56
2.2.1.1.1. Restaurantes de Lujo	56
2.2.1.1.2. Restaurantes de Primera Categoría	57
2.2.1.1.3. Restaurantes de Segunda Categoría	58
2.2.1.1.4. Restaurantes de Tercera Categoría	59
2.2.1.1.5. Restaurantes de Cuarta Categoría	60
2.2.1.1.6. Restaurantes de Especialidades	61
2.2.1.1.7. Cafeterías de Lujo, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta Categoría:	61
2.3. Diagnóstico del Servicio que brindan los establecimientos gastronómicos,	62
según observaciones y encuestas realizadas	
2.4. Resultados de la investigación	65
2.4.1. Estudio de satisfacción post-servicio	65
2.4.2. Evaluación participativa y no participativa del servicio en tiempo real	87
2.5 Conclusiones y recomendaciones del Estudio efectuado	111

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	113
INTRODUCCIÓN	113
3.1. Servicio y Atención al Cliente	114
3.1.2. Recepción y Bienvenida	118
3.1.3. Servicio en la mesa	121
3.1.3.1. Montaje de la mesa	122
3.1.3.2. Servicio de bebidas según (Arduser & Brown, The Enciclopedia of	126



Restaurant Training, 2005)	
3.1.3.2.1. Servicio de aguas según (Arduser & Brown, The Enciclopedia of Restaurant Training, 2005)	126
3.1.3.2.2. Servicio de aperitivos según (Arduser & Brown, The Enciclopedia of Restaurant Training, 2005)	127
3.1.3.2.3. Servicio de vinos según (Arduser & Brown, The Enciclopedia of Restaurant Training, 2005)	127
3.1.3.2.4. Servicio de cafés e infusiones según (Sudhir, 2007)	130
3.1.3.3. Servicio de Alimentos según (Sudhir, 2007)	131
3.1.3.4. Pautas para todo mesero según (Arduser & Brown, The Enciclopedia of Restaurant Training, 2005)	135
3.2. La venta sugestiva según (Ramallo, Jorge, 2009)	137
3.2.1. Propósito de la venta sugestiva	141
3.2.2. Conocer las necesidades del cliente	147
3.2.3 Cómo sugerir los diferentes productos	149
3.2.3.1 Describiendo productos	150
3.2.3.2. Leer a los clientes, escuchar atentamente	151
3.2.4 Momentos para realizar sugerencias según (Vallsmadella, 2008)	151
3.3. Manejo de quejas	155
3.3.1. Cómo manejar las quejas	155
3.3.2. La administración de las quejas	157
3.3.3. Las reglas de oro para el manejo de quejas	159
3.4 Programa de capacitación (Sumario)	162
 CAPÍTULO IV	
ESTÁNDARES DE CALIDAD	163
INTRODUCCIÓN	163
4.1. Definiciones	164
4.1.1. Los estándares de calidad	165
4.2. Pasos para elaborar los estándares de calidad	167
4.2.1. Los estándares de calidad en los servicios	173



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2.2. Creación de estándares de calidad en el servicio	174
4.2.3. Descripción general del sistema de servicio	176
4.2.4. Principios de Servicio Orientado al Cliente	180
4.2.5. Estándares generales de servicio	182
4.2.5.1. Básicos	182
4.2.5.2. El Trato con el Cliente	183
4.2.5.3. El Trabajo	183
4.2.5.4. La Comunicación Telefónica	184
4.2.5.4.1. Llamadas externas	184
4.2.5.4.2. Llamadas Internas	185
4.2.5.5. Proceso de contacto por sección	185
4.2.5.5.1. Proceso de recepción de público	186
4.2.5.5.2. Proceso de atención al público	186
4.2.5.5.3. Proceso de despedida de los clientes	188
4.2.5.5.4. Proceso de facturación, pagos y cobranza	188
4.2.5.5.5. Proceso de venta	189
4.2.5.6. Proceso de servicio de comedores	190
4.2.5.7. Estándares de Presentación de Personal	192
4.2.5.7.1. Personal de servicio femenino	192
4.2.5.7.2. Personal de servicio masculino	193
4.2.5.7.3. Estándares de servicio por cargo	194
CONCLUSIONES	198
RECOMENDACIONES	202
BIBLIOGRAFÍA	204
ANEXOS	
ANEXO N° 1.FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESMPEÑO DEL EMPLEADO	207
ANEXO N° 2 ENCUESTA - SATISFACCIÓN CLIENTE – RESTAURANTE	208
ANEXO N° 3 INFORME DEL EVALUADOR SOBRE EL RESTAURANTE	210
ANEXO N° 4 LISTA DE ACTIVIDADES EN UN RESTAURANTE (ROSANDER)	213
DISEÑO DE MONOGRAFÍA	214



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, ESTEFANÍA MARCELA LLORET DELGADO, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA EN TURISMO. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

ESTEFANÍA MARCELA LLORET DELGADO
0104110267

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, ESTEFANÍA MARCELA LLORET DELGADO, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

ESTEFANÍA MARCELA LLORET DELGADO.
010411026-7

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

CARRERA DE INGENIERÍA EN TURISMO

**“DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL
PERSONAL DE SERVICIO EN TRES RESTAURANTES DE CUENCA”**

Monografía previa a la obtención del título de: Ingeniera en Turismo

AUTORA:

ESTEFANIA MARCELA LLORET DELGADO

DIRECTOR:

DR. MATEO ESTRELLA DURÁN

Cuenca – Ecuador

2012



Mi agradecimiento:

Considero ineludible deber el de expresar y dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a las instituciones y personas que de una u otra forma contribuyeron con sus experiencias y enseñanzas para la culminación de esta monografía.

A la CARRERA DE TURISMO, de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, y a su personal docente y administrativo por los conocimientos transmitidos.

A los establecimientos: Restaurante “El Jardín”, Restaurante “Terrace Grill&Bar” y Restaurante “El Maíz”, por conceder tiempo valioso en parte de este proyecto.

A las siguientes personas que colaboraron en la realización de mi trabajo: Sr. Daniel Durán Vintimilla, Dr. José Antonio Cordero Moscoso, Sra. Eulalia Blandín Lituma y Sr. Manuel Vintimilla.

De manera especial, va mi agradecimiento al Dr. Mateo Estrella Durán, Decano de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad y Director de la monografía.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

A quien dedico:

A mis padres *Gustavo y Tania*,
con un abrazo de esperanza....



CAPÍTULO I

LOS ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS

INTRODUCCIÓN

La industria turística es una de las más relevantes en la economía mundial. En los últimos años su crecimiento ha sido significativo y se calcula que su aportación al PIB (Producto Interno Bruto) mundial es mayor que el de la industria automotriz. En Ecuador esta industria mantiene una tasa de crecimiento promedio anual de alrededor del 4%, por lo que se considera conveniente implementar nuevos proyectos en esta tarea.(Ministerio de Turismo Ecuador)

El propósito de desarrollar este tema es el de concientizar a las personas que forman parte de las actividades del medio turístico, sobre la importancia que ha tenido el surgimiento de los establecimientos gastronómicos a nivel mundial y en el Ecuador. Es necesario conocer la realidad y estar a la vanguardia en lo referente al servicio de alimentos y bebidas.

En la ciudad de Cuenca se ha observado un considerable aumento de empresas en la industria de alimentos y bebidas, las mismas que se encuentran innovando continuamente sus productos y servicios para obtener un mayor grado de aceptación por parte de sus clientes y enfrentar así a la competencia.

Es conocido que existe variedad de ofertas gastronómicas en Cuenca, pero para poder diferenciar a los distintos tipos de restaurantes y establecimientos es necesario conocer las características de cada uno de ellos, para no confundirlos entre sí y lograr un correcto estudio.

En este primer capítulo se habla brevemente acerca del origen de los establecimientos gastronómicos a nivel mundial, así como de la clasificación y las



características de las diferentes clases y categorías de restaurantes en países desarrollados.

Por lo tanto, este capítulo pretende conceptualizar los establecimientos gastronómicos a nivel mundial, iniciando con una segmentación de los mismos.

Es importante, de la misma manera, exponer una detallada clasificación y características de los restaurantes por parte de diferentes expertos en el tema a nivel global, para encontrar una base de parámetros que ayuden en el desarrollo de los capítulos posteriores.

1.1 Definiciones e historia

La palabra francesa “restaurant”, aparecida en el siglo XVI, designó en primer lugar, un alimento que restaura (que repone las fuerzas). A partir de este sentido, que sobrevivió hasta el siglo XIX, se paso al de “establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas”.(Larousse Gastronomique en Español, 2004, pág. 962). Se podían así referir entonces, a los productos que se ofrecía en esa época.

Hasta finales del siglo XVIII solo se podía comer, previo pago, en los albergues y tabernas. En Paris, hacia 1765, un mesonero, llamado Boulanger, comerciante de caldos, inscribió en su enseña: “Boulanger, venta de restaurantes divinos” al inaugurar la que se podría considerar como la primera casa de comidas, puso también como un eslogan en la entrada, que rezaba en latín: *‘Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos’*, que al castellano, se podría 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.(Larousse Gastronomique en Español, 2004, pág. 962)



La palabra se extendió por toda Europa. En algunos países se modifica a '*Restoran*', '*Restaurante*' o '*Restauracja*', en Polonia. (Morfin, 2004, pág. 9).

El primer restaurante se fundó entonces en 1765, cuyo propietario fue Boulanger, se lo consideró como el primer sitio de comida de esa ciudad, en donde solamente se admitía a gente que fuese exclusivamente a comer. Su éxito fue inmediato, numerosos restaurantes fueron abiertos y éstos eran atendidos por camareros y mayordomos que habían abandonado sus empleos, después de la Revolución Francesa en 1789, ya que la aristocracia arruinada no pudo mantener su numerosa servidumbre, y muchos sirvientes desocupados fundaron o se incorporaron a este nuevo tipo de casa de comidas que surgía en gran número. (Morfin, 2004, pág. 9).

Es necesario mencionar al restaurante parisino más antiguo digno de ese nombre cuyo propietarios Beauvilliers fundó en 1782, en la rue de Richelieu, con el nombre de *Grande Taverne de Londres*. Por primera vez se servían a horas fijas y en pequeñas mesas individuales, platos escritos en una carta. (Varios, Larousse Gastronomique en Español, 2005, pág. 962)

A partir de 1800 comenzó a ser popular el comer fuera de casa, ya sea por comodidad o porque estaba la moda establecida por el hotelero César Ritz. Tuvo éxito gracias a la observación de los detalles, halagos y gusto por satisfacer a sus clientes; dejándonos su gran escuela de ofrecer y fomentar siempre una especialización del servicio. (Morfin, 2004, pág. 10).

En otros países, el restaurante, tal como lo conocemos hoy, data de las últimas décadas del siglo XIX, cuando pequeños establecimientos, con este nombre comenzaron a competir con los hoteles, ofreciendo abundantes comidas, elegantemente servidas y a precios razonables. En Londres el primer restaurante abrió en 1873. (Varios, Larousse Gastronomique en Español, 2005, pág. 962).



En España y otros países de habla castellana, también comenzó a propagarse el nombre de 'Restaurante' como un tipo de establecimiento que se dedicaba en especial a servir comidas. Hoy palabras como "Fonda", "picantería" designan a un restaurante, generalmente muy modesto.

En Estados Unidos el primer restaurante se estableció en New York, en el año de 1826, con un menú sencillo de pasteles de chocolate, vinos y helados, su propietario fue John Delmónico.

"En América Latina la introducción de los establecimientos gastronómicos surge en la época republicana, cada país cuenta con una oferta gastronómica propia, nacida de sus productos, su tradición y sus orígenes culturales, de una mezcla de elementos étnicos, culturales y sociales que caracterizan nuestro continente". (Morfin, 2004, pág. 15)

1.1.1 Conceptos Básicos en Restaurantería

Un restaurante es un "establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para ser consumidas ahí mismo, en el que se cobra por el servicio prestado".(Morfin, 2004, pág. 15).

Otra concepción expone que Restaurant es un "Establecimiento público en el que se sirven comidas en menú o a la carta, a precios estipulados y a unas horas indicadas". (Larousse Gastronomique en Español, 2004, pág. 962).

Otros conceptos básicos relacionados a la industria restaurantera son los citados por Morfin (2006):

Gastronomía: Palabra de origen griego, de '*gaster*' o '*gastros*', que quiere decir vientre o estómago y *nemein*, que significa gobernar o digerir. Son los



conocimientos de todo lo relacionado con la nutrición del hombre, arte de preparar y de comer un buen manjar.

Gourmet: Persona capaz de juzgar y degustar la suculencia de un plato bebida.

Gastrónomo: Gourmet capaz de hacer cualquier preparación.

“Se entiende por restaurante entonces, a aquel establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes de un servicio alimenticio de tipo diverso a cambio de un precio. En conclusión un restaurante llega a ser un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él”. (García, 2003, pág. 16 y 17).

1.2 Características según su categoría

La categorización de restaurantes depende de cada país, pues cada uno se somete a estándares de calidad y obedecen a políticas nacionales de competitividad turística que dependen de las regulaciones y legislaciones de cada gobierno.

En este estudio se procederá a presentar los aspectos más importantes de la categorización hecha por la Ordenación Turística de Restaurantes, Cafeterías, Bares, Cafés, Clubes, Salas de fiestas y similares del Ministerio de Información y Turismo de la Secretaría General Técnica de Madrid de 1974, mencionada por Torruco y Ramírez (1991), ya que ha servido de referencia a nivel mundial para estandarizar una categorización.(Morfin, 2004, págs. 17-19).

En esta categorización los autores Miguel Torruco y Manuel Ramírez (1987), en su texto Servicios turísticos: la oferta turística y sus principales componentes, sugieren cinco tipos diferentes de categorías: de lujo, de primera clase, comercial, rango medio y económico o limitado.(Morfin, 2004, págs. 17-19).



Con el listado de condiciones mínimas para lograr la categoría, se logrará tener una visión general de aspectos sencillos pero indispensables, con las características que ayudarán a un fácil reconocimiento específico de servicios.

1.2.1 Restaurante de lujo (5 tenedores), según (Torruco, 1987, pág. 89)

Los restaurantes de lujo deben reunir varias características, en especial en el servicio. El servicio deberá ser personalizado y con innumerables detalles que halagarán al comensal. Este tipo de establecimientos deberá contar con una entrada independiente para clientes y otra exclusiva para el personal; deberá ofrecer diferentes servicios que brinden comodidad al comensal, como responsable o valet parking (acomodador de automóviles), sala de espera o área de bar donde la persona pueda esperar por su mesa de comedor, un comedor con exquisita decoración, ambiente y equipo confortable para brindar un servicio adecuado, teléfono para uso del cliente, aire acondicionado o calefacción en sus respectivos casos, sanitarios amplios e independientes, cocina funcional, loza, plqué, cristalería y blancos de acuerdo con la decoración y concepto del restaurante. El servicio se efectuará directamente en las mesas, con platillos que saldrán a la mesa con cubre-fuentes o bien, que se prepararán a la vista del comensal, según sea el caso.

La cocina deberá contar con almacén, varios frigoríficos y todo el equipo, así como la maquinaria necesaria para su funcionamiento. Todo el personal, tanto de contacto como de apoyo, tendrá a su disposición armarios (lockers) independientes y servicios sanitarios completos para el aseo personal de cada uno de ellos.

La carta del restaurante será la principal herramienta de venta, por la variedad de platillos divididos en sus tiempos correspondientes entradas, sopas, pastas, ensaladas, especialidades o sugerencias, carnes, aves, mariscos, etcétera.



Deberá mostrar también una carta de bebidas alcohólicas, tanto de vinos y cervezas, como de aguardientes.

Además el personal deberá estar perfectamente presentado y uniformado, acorde con el lugar de lujo, con amplia capacitación y conocimiento de todos los productos que se venden en el sitio.



Foto 1: www.viavenetorestaurant.com

1.2.2 Restaurante de primera clase (4 tenedores), según (Torruco, 1987)

Este tipo de restaurante, conocido también como 'full service' (servicio completo), tendrá un toque completo de servicios, de acuerdo con la categoría del establecimiento. La diferencia con el anterior se encuentra en su herramienta de ventas -la carta o menú-; ésta presentará de cinco a siete tiempos de servicio, así como una variedad limitada de bebidas alcohólicas.

Su personal, tanto de apoyo como de contacto, deberá contar con la capacitación y conocimientos adecuados de los productos que se preparan y venden allí. Aquellos platillos que lo requieran deberán salir de la cocina con cubre-fuentes y otros podrán ser preparados a la vista del comensal.

Ejemplo de un servicio de siete tiempos en un restaurante:

1. Entrada.
2. Sopas y cremas.
3. Verduras, huevos o pastas.
4. Especialidades de pescado.
5. Especialidades de carne.
6. Postres, dulces o helados y fruta.
7. Digestivos (licores).



Foto 2: www.miciudadreal.es

1.2.3 Restaurante de segunda clase (3 tenedores), según (Torruco, 1987)

Este tipo de restaurante es también conocido como turístico. Puede tener acceso independiente para comensales, que en su defecto, será utilizado por el personal de servicio, exclusivamente en las horas que no haya atención a los clientes. Con esta misma restricción se hará el abastecimiento de los diferentes proveedores. Su capacidad será más restringida en espacio y su carta contará con no más de seis tiempos.

El personal de contacto como de apoyo deberá estar presentable y uniformado.



Foto 3: www.eltenedor.es

1.2.4 Restaurante de tercera clase (2 tenedores), según (Torruco, 1987)

El acceso será utilizado tanto por comensales como por el personal de servicio; su mobiliario será apropiado; loza irrompible; plaqué inoxidable (cubiertos y/o utensilios), cristalería sencilla y en buen estado, servilletería y mantelería presentables.

Deberá tener servicios sanitarios independientes para damas y caballeros. La cocina dispondrá lo necesario para la conservación de productos alimenticios, con buena ventilación o en su caso, con un extractor de humo. El personal portará uniforme sencillo bien aseado (camisa, zapatos de vestir) y atenderá a los clientes adecuadamente. Su carta presentará cuatro tiempos de servicios.



Foto 4: www.turismocastillalamancha.com/restaurantes

1.2.5. Restaurante de cuarta clase (1 tenedor), según (Torruco, 1987)

Este establecimiento tendrá su comedor independiente de la cocina, plaqué inoxidable, loza irrompible, cristalería sencilla en buen estado de conservación, servilletas de tela o papel, servicios sanitarios decorosos y su carta o menú, aunque sencilla, ofrecerá platillos de no más de tres diferentes tiempos:

- a. Sopas.
- b. Guisado / especialidades.
- c. Postre de la casa o fruta.



Foto 5: www.turismocastillalamancha.com/restaurantes



Todo restaurante tiene la obligación de cuidar la calidad, presentación, sazón y limpieza de sus platos; conservar el estilo, decoración y ambiente de su propio concepto de establecimiento. Cada restaurante deberá preocuparse por conservar adecuadamente sus recetas y métodos de preparación, así como la presentación de cada plato y el trato amable y cortés para cada uno de sus comensales.

Es muy importante cuidar la limpieza en general de todo el establecimiento, el adecuado funcionamiento de los servicios sanitarios, la correcta presentación del personal de contacto como el de apoyo y contar con los oportunos permisos de funcionamiento y sanidad.

1.3. Clasificación internacional

De la misma forma que los hoteles, los restaurantes también reciben una clasificación basada en varios conceptos: instalaciones, servicios, menú, etc.,

No existe una sola definición de las diversas clasificaciones de restaurantes debido a su gran extensión en el negocio. Pero se verá la clasificación citada por Lané y Dupré (1997), en su libro *Hospitality world: an introduction*. Muchos expertos están incluso de acuerdo que existen principalmente tres categorías y las clasifican de la siguiente manera:

1.3.1. Clasificación según (Dupré, 1997)

1.3.1.1. Restaurante Independiente

Tienen una o más características únicas y no tienen ninguna afiliación de marca o compañía. El propietario es el responsable directo o indirecto en la gerencia.



Foto 6: www.zazuquito.com

1.3.1.2. Restaurante 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.



Foto 7: www.infofranquicias.com



1.3.1.3. Restaurante de Franquicia

Son aquellos restaurantes en los que el dueño de la marca acuerda legalmente conceder los derechos o privilegios a otra persona para vender los productos o servicios bajo las condiciones específicas del sistema acordado.

Además dentro de esta clasificación se pueden encontrar diferentes categorías de restaurantes según su servicio:

1.3.1.3.1. Restaurante de servicio completo

Ofrecen un menú que generalmente cuenta con más de 15 platos que se preparan al momento de ser ordenados (Walker, 2001). Rocco y Andrew (2001) mencionan que son aquellos que ofrecen en su menú más de 12 platos, se cocina todo al momento y son generalmente categorizados por su precio, menú o atmósfera.



Foto 8: www.quefranquicia.com

1.3.1.3.2. Restaurante de comida rápida

Ofrecen menús limitados, basados generalmente en hamburguesas, papas, pollo, pizza, entre otros. Las personas ven el menú en espectaculares luminosos con imágenes de los alimentos; ordenan a un cajero y toman la orden para llevar. (Walker, 2001). Son aquellos restaurantes que ofrecen un menú muy limitado, así como el servicio y la entrega son rápidos. (Morfin, 2004, pág. 10).



Foto 9: www.cnnexpansion.com

1.3.1.3.3. Restaurantes casuales

Son un tipo de restaurantes similares a los de comida rápida, que no ofrecen servicio completo a la mesa, pero prometen más calidad en el alimento y en el ambiente del lugar. (Walker, 2001).



Foto 10: www.guayaquilcaliente.com

1.3.2. Clasificación según Rocco y Andrew (1994)

Muchos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes, a continuación se muestra un resumen de los requisitos básicos tomados como parámetros para clasificar los restaurantes a nivel internacional.

Según Rocco y Andrew (1994), hoy en día el gran mercado del servicio de alimentos se visualiza a partir de diez grupos segmentados que se describen a continuación:

1.3.2.1. Lugares para comer y beber

Los establecimientos gastronómicos conforman el segmento más grande de la industria de alimentos y bebidas. Su menú contempla más de una docena de platillos. En estos lugares se prepara o cocina en el momento de levantar la orden. Existen diferentes establecimientos de este tipo:

1.3.2.1.1. Restaurante de menú completo

El menú puede ser formal o casual, se clasifica en términos de precio, menú, atmósfera y otros:

- Precio: alto, medio y bajo.
- Menú: especial y étnico.
- Atmósfera: arquitectura, diseño y decoración.
- Otros: existe el restaurante que integra estratégicamente los conceptos de decoración, atmósfera (ambiente) y un menú especial.



Foto 11: www.cucharete.com

1.3.2.1.2. Restaurante de menú limitado

Como su nombre lo señala, este tipo de restaurantes cuenta con un menú limitado y se caracteriza por su servicio rápido. Pueden dar servicio las 24 horas o tener un horario de apertura amplio. En estos lugares no existe servicio de vinos. Pretenden ofrecer un menú nutricional balanceado.

En la ciudad de Cuenca, actualmente, no existen restaurantes de menú limitado, sin embargo debido a su atención rápida estos restaurantes podrían tener acogida en el mercado local, ya que no hay oferta de lugares que atiendan las 24 horas con un menú balanceado.



Foto 12: es.letsbonus.com

1.3.2.1.3. Cafeterías comerciales

Estos establecimientos ofrecen un menú visible para seleccionar opciones. Se caracterizan por su excelente sistema de control de dinero, por medio de comandas individuales, ya sea con atención a la mesa o en barra de servicio.



Foto 13: guia.planetajoy.com

1.3.2.1.4. Centros sociales

Lugares especiales para servir alimentos en eventos sociales, para toda ocasión; por lo regular conocidos como banquetes.



Foto 14: www.quintalucrecia.com

1.3.2.1.5. Heladerías

Lugares pequeños donde se sirve exclusivamente lo señalado en su nombre y en algunos casos se complementan con algunos bocadillos ligeros y postres.



AV. SOLANO, CUENCA
FEBRERO 14 2008

Foto 15: www.freddo.com.ec

1.3.2.1.6. Bares / Tabernas

Su principal atractivo es la presentación de una amplia variedad de bebidas alcohólicas, acompañadas por bocadillos. La diferencia entre estos es la estrategia de ventas: las tabernas ofrecen bocadillos y los bares, bebidas.



Foto 16: www.cafeeucalyptus.com

1.3.2.2. Restaurantes en lugares de hospedaje

Se encuentran en los hoteles y centros vacacionales; pueden ser propios del hotel o concesionarios por otras firmas, cadenas restaurantes o franquicias, en sus giros comerciales también trabajan como gourmet, cafeterías o comida rápida.



Foto 17: www.alvearpalace.com

1.3.2.3. Servicio en medios de transporte y áreas de apoyo

En este segmento se ofrece todo tipo de alimentación, en diferentes medios de transporte o áreas de apoyo como son los restaurantes ubicados en autopistas, terminales camioneras, ferroviarias, aeropuertos, así como el servicio a bordo de

líneas aéreas, cruceros y trenes. En estos se contempla una sencilla selección de vinos; su comida se caracteriza por ser nutritiva, ya que el aspecto nutricional forma parte importante de la cocina de las líneas aéreas.



Foto 18: www.airlineworld.wordpress.com

En los cruceros ponen mucha atención en la preparación y servicio de alimentos y bebidas, ya que se ha hecho de éste un punto de mercadotecnia característico.



Foto 19: www.royalcaribbean-español.com

1.3.2.4. Mercado de Leisure (Ocio/Entretenimiento/Diversión)

Ofrece todas las facilidades de servicio de alimentos y bebidas en áreas o zonas recreativas, tales como estadios, áreas deportivas, autódromos, teatros, boliches, parques de diversión, zoológicos, centros de convenciones y lugares para caza, entre otros. En general son concesionados y operan por volumen.



Foto 20: www.realcafebernabeu.es

1.3.2.5. Tiendas

Este segmento responde a la modernidad y necesidades que las tareas diarias exigen, es por eso que se ha desarrollado la tendencia de comer comida preparada fuera de casa, así como comprar la elaborada para llevar. Se puede adquirir variedad de platillos para llevar, en tiendas, supermercados y gasolineras.



Foto 21: www.eluniverso.com



1.3.2.6. Industrias y Empresas

Este mercado, conocido como comedores industriales, ofrece servicio de alimentos a empleados de empresas o industrias. Por lo regular son operados por compañías dedicadas a ofrecer este servicio.

1.3.2.7. Instituciones Educativas

Es un área en la que se ofrece un comedor especial para alumnos de universidades, colegios y escuelas. Se los conoce generalmente como “bares” y están provistos en muchos casos de comida rápida y de varios snacks de sal y dulce.

1.3.2.8. Instituciones para el cuidado de la salud

En este grupo se ofrece servicio de alimentos en hospitales, hogares de ancianos y comunidades de retiro. Proporcionan máquinas vendedoras, tiendas de café, cafetería para empleados, además de comida para doctores o dietas especiales para niños.

1.3.2.9. Prisiones

Desafortunadamente la dieta de las prisiones se basa en un menú cíclico muy limitado.



1.3.2.10. Servicio a militares

Es un segmento poco comercial, pero de gran actividad. En éste se contemplan alimentos especiales y de gran cuidado para militares, astronautas, marinos y personal de submarinos y clubes, entre otros.

1.3.3. Clasificación según Torruco y Manuel Ramírez B. (1987)(Morfin, 2004, pág. 15 y 16)

Debido a que la gente confunde varios aspectos respecto de la clasificación o valores agregados a los restaurantes, tales como creer que porque un plato es costoso necesariamente debe ser de lujo o el mejor, es que se presenta una sub-clasificación tomada de la obra Servicios turísticos, editada por Miguel Torruco M. y Manuel Ramírez B, citada en por María del Carmen Morfin en su libro Administración de comedor y bar.

Existen principalmente cuatro tipos de restaurantes que se relacionan o condicionan por tres factores: costumbres sociales, hábitos o requerimientos especiales y presencia de corriente turística nacional y extranjera.

1.3.3.1. Restaurante gourmet (full service / servicio completo)

Ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes suelen ser costosos.

1.3.3.2. Restaurante de especialidades

Ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros posibles. Existe otro tipo de restaurante, que es fácil



de confundir con el de especialidades como es el restaurante étnico, el mismo que ofrece lo más representativo de la cultura gastronómica de algún país. (Dupré, 1997). Es decir, pueden ser mexicanos, chinos, italianos, franceses, etc.

1.3.3.3. Restaurante familiar (fast food / comida rápida)

Sirve alimentos sencillos, a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo general, estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.

1.3.3.4. Restaurante conveniente (fast food / servicio limitado)

Se caracteriza por su servicio rápido; el precio de los alimentos suele ser económico, y la limpieza del establecimiento intachable, por lo que goza de confiabilidad y preferencia.

1.3.4. Clasificación por el tipo de comida según María del Carmen Morfin

En esta clasificación encontramos restaurantes:

- Vegetarianos y Macrobióticos
Restaurantes especializados en comidas libres de grasas saturadas, carnes rojas y exceso de almidones. Este tipo de restaurantes ofrece generalmente comida variada pero basada especialmente en el uso de la soja, las frutas y los vegetales.
- De pescados y Mariscos
Restaurantes especializados en comida costeña, explícitamente en alimentos extraídos del mar tales como conchas, calamares, camarones, ostras, variedad en pescados, entre otros.



- De carnes rojas
Restaurantes especializados en la elaboración de parrilladas, grillé, y/o comidas típicas en las que prevalece el uso y ofrecimiento de todo tipo de carnes, primordialmente rojas.
- De aves
Restaurantes asaderos de pollos, que ofrecen variedad de platos con especialidad en el uso del pollo, gallina o pato.

1.3.5. Clasificación por la variedad del servicio:

1.3.5.1. Restaurantes de autoservicio

Estos establecimientos se localizan en centros comerciales, aeropuertos, ferias, etc., donde el cliente encuentra una variedad de platillos a un precio moderado.

1.3.5.2. Restaurantes de menú y a la carta

Los restaurantes a la carta tienen una mayor variedad de platillos individuales, de modo que los clientes pueden elegir de acuerdo con sus apetencias y presupuesto. Los de menú ofrecen determinados platillos a un precio moderado.

Ambos pueden dividirse, a su vez, en:

- *De lujo*: con comida internacional, servicio francés y carta de vinos.
- *De primera y tipo medio*: ofrecen comida internacional o nacional, especializada, sin servicio francés ni carta de vino (opcional), pero con servicio americano.
- *De tipo económico*: ofrecen comida de preparación sencilla con servicios mínimos, también al estilo americano.



1.3.5.3. Cafeterías, drive-in, restorrrutas y similares

Las **cafeterías** presentan diversas modalidades en su servicio, lo cual las diferencia entre sí, aunque guardan características comunes al ofrecer comida sencilla y rápida, además de bebidas ligeras, generalmente con mantel individual.

Los **drive-in** (anglicismo que significa “servicio en su auto”), proporcionan servicio en el propio vehículo dentro del estacionamiento o pasando por una zona autorizada, para que con el mismo automóvil solicite su servicio por medio de una bocina / micrófono y sin perder el orden de la fila, efectúe su pago en una ventanilla y recoja su pedido ahí mismo o en una próxima.

Los **restorrrutas** se encuentran estratégicamente en las carreteras y ofrecen servicios adicionales como gasolineras, servicio de alimentos a la mesa o para llevar, y tienda de artículos típicos de la región, así como información turística. Por ejemplo: el parador “La Yunta” ubicado en la zona de Zhucay, (Carretera que conecta la provincia de Azuay con la provincia de Loja y la provincia El Oro).

1.3.6. Clasificación según Jesús Felipe Gallego (2006)

Es importante, de la misma manera, mencionar la introducción paulatina de nuevas formas de restauración que se introdujeron en este sector a finales de la década de los años sesenta, muy características de los países anglosajones, a consecuencia de cambios en aspectos sociales, económicos, culturales, etc. que se expandieron en varios países europeos y que Gallego supone importante considerar. Ejemplos: ‘Mesón’, ‘Pub’, ‘Burger’ y los ‘Take away’ o ‘Prêt-a-porter’, mezcla de sanduchería, cafetería, etc.

1.3.6.1. Mesón

La proliferación de este tipo de establecimiento ha sido enorme en los últimos años, sobre todo en los países europeos. Estos vienen a ser los que de alguna forma sustituyen a las clásicas tabernas. Tienen una amplia oferta de comida – aperitivos, que son servidos como las clásicas tapas que tienen arraigo especialmente en España. La variedad de tapas que se puede ofrecer es bastante amplia. La particularidad de estos establecimientos es que el cliente puede observar la preparación de los aperitivos en vivo, lo que resulta muy llamativo.

El local suele ser decorado con motivos populares y tradicionales y la madera viene a ser el elemento más destacado.



Foto 22: es.barcelona.com

1.3.6.2. Pub (Public House)

Abreviación de *public house*, que en español significa ‘casa pública’. Durante la década de los años setenta se puso de moda este género de locales, de origen británico, que podrían calificarse como una mezcla de Bar – Cafetería – Barra Americana, donde la oferta principal es la bebida en un ambiente acogedor, tranquilo normalmente y donde se escucha un tipo de música acorde con el cliente que los visita. La decoración suele ser clásica con paramentos empapelados, madera, luces tenues, etc., completamente con una atmósfera juvenil, intelectual, alegre, seria, etc., según los casos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por lo general, la bebida predomina y algunos ofrecen también comidas tipo snack (aperitivos, sándwiches, platos combinados), aunque otros practican una restauración sencilla, que completa sus ingresos.

La llegada de franquicias ha popularizado estos negocios donde la oferta de cervezas es una de sus características principales. (Gallego, 2006, págs. 366-367)

Los países angloparlantes son los que registran una mayor cantidad de pubs, concretamente en el Reino Unido, Irlanda, Canadá, Australia y Nueva Zelanda.

En España son numerosos los establecimientos que adquieren el nombre de *pub* por servir bebidas y colocar música; sin embargo, el concepto original de 'casa pública' surgió en el Reino Unido y posee varias características que lo distinguen cultural y socialmente de otros negocios hosteleros.



Foto 23: www.metro.co.uk

1.3.6.3. Burger

Este tipo de establecimientos que ha tenido un rápido crecimiento en muchos países, se asocia mucho con el concepto de "fast food" que es un claro ejemplo de los cambios experimentados en la restauración.



Estos establecimientos se caracterizan por ser locales funcionales, tienen una decoración alegre y viva, cuentan con material de servicio desechable, la oferta de su menú es reducida, los precios de venta son asequibles a todo tipo de demanda, utilizan material de servicio desechable, cuentan con equipamiento moderno y tecnificado, el personal de servicio es reducido. Hay muchas franquicias desarrolladas alrededor de este concepto.

1.3.6.4. Take away (Para llevar)

Desde finales de la década de los 90`s se ha venido desarrollando cierta clase de establecimientos en los cuales el cliente normalmente ya no consume en el sitio los platos o especialidades que compra, aunque sí existe esa probabilidad. En general estos restaurantes pretenden evitar que el cliente tenga que preparar en su casa el almuerzo o la cena, facilitándole así platos preparados fríos o que necesiten un simple calentamiento, tales como sándwiches, pollos asados, fiambres, ensaladas, empanadas, entre otros.

Existe una variedad de opciones que pueden satisfacer a una demanda muy amplia. Generalmente son los fines de semana cuando hay mayor demanda en estos establecimientos.

1.3.7. Nuevas ofertas en restauración

Estos primeros años del siglo XXI siguen marcados por una evolución constante de la restauración; aunque sigan existiendo muchos establecimientos que continúan en un atraso conceptual y de modernidad que, fácilmente se comprueba al entrar en ellos, la tendencia a la restauración es cada vez mayor.

En general, la restauración se presenta con nuevas ofertas que se pueden clasificar, según (Gallego, 2006, págs. 369-370), de la siguiente manera:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- *Los nuevos cafés*, pueden estar o no bajo una marca determinada. No todos estos negocios están claramente definidos, y algunos de estos terminan siendo un mix que responde más al clásico bar – restaurante.
- *Las chocolaterías*, que combinan su oferta con la venta de todo tipo de chocolates.
- *Los Bares – Restaurantes – Vinotecas*, donde el vino es el principal protagonista. El gran salto que ha dado la oferta vinícola a nivel mundial se observa en muchos establecimientos que disponen de un surtido de vinos extenso de las diferentes bodegas del mundo.
- *Los Bares de Copas*, donde la oferta es bastante diversa; cuentan con animación musical.

Es también importante mencionar la nueva oferta que ha surgido a principios de milenio:

Los *restaurantes asiáticos*, con características y propuestas diferentes, después de la proliferación de las conocidas chifas chinas, han comenzado a surgir establecimientos de comida japonesa, con la moda del sushi, tempuras, tepanyaki y otras delicias que ofrecen un estilo ‘casual’, propio de las tendencias de estos primeros años del siglo XXI.

También es importante mencionar a los denominados *restaurantes de comida ‘fusión’*, donde se combinan cocinas de diferentes países o zonas, creando nuevos productos que no siempre alcanzan buenos resultados.

Los restaurantes de “nueva cocina, cocina creativa o de autor” marcan el estilo del arte culinario, son conocidos por su creatividad y ofrecen una respuesta culinaria donde el arte y el conocimiento culinario se proyectan sobre los platos que ofrecen. Mención aparte dentro de esta clasificación merecen los restaurantes de



cocina de vanguardia donde se fusiona la cocina con los componentes de la física y de la química, se prueban nuevas texturas, productos y presentaciones.

Tanto empresarios como trabajadores de esta 'industria' deben asumir el principio de que el objetivo no sólo es vender, si no que hay que satisfacer expectativas de los clientes a los que cada establecimiento pretende dirigirse.

Los que buscan espacios de culinarios, para consumir una comida o una bebida, han comenzado a seleccionarlos por 'valores añadidos' a los productos básicos tales como un menú del día, un simple aperitivo, un desayuno o una comida elaborada por una 'cocina de autor'.

Hay que recalcar que todavía se sigue teniendo predilección por los establecimientos cercanos al lugar de trabajo, o los que se encuentran al paso cuando se acude a un espectáculo. Sin embargo, la realidad nos indica que el consumidor inició hace tiempo un cambio que lo va llevando a las nuevas propuestas que cada día surgen, ya sea bajo una marca, aunque sea franquicia o a los que proyectan una nueva imagen más en consonancia con una serie de características que tienen una gran influencia sobre aquellos que deciden en un momento determinado dónde acudir a la hora de consumir una comida o bebida.



CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LOS RESTAURANTES DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se pretende un acercamiento a uno de los asuntos muy pocas veces tratado en nuestro medio, con el propósito de dar a conocer en breves rasgos la historia de los que serían los primeros locales gastronómicos en la ciudad de Cuenca. Para ello se sentarán bases sobre los relatos que merecen ser presentados en este capítulo.

El capítulo se compone de una serie de acotaciones extraídas de varias entrevistas que fueron realizadas a diferentes personalidades de la ciudad, quienes a lo largo de sus vidas han estado vinculadas de forma directa con la actividad gastronómica y quienes de por sí brindaron información útil para la elaboración de este capítulo.

Entre estas personalidades tenemos al periodista Edmundo José Maldonado y las señoras Patricia Vintimilla Vinueza y Eulalia Blandín Lituma.

Es importante también, dentro de este trabajo, mostrar los lineamientos básicos que el Ministerio de Turismo, como ente regulador y de control, ha establecido para otorgar una categoría a cada actividad vinculada al turismo y específicamente a la actividad gastronómica.

En este capítulo, además, se muestra la realización y resultados del proceso de evaluación del servicio al cliente, desarrollado en tres restaurantes de la ciudad de Cuenca, cuyos propietarios gentilmente colaboraron con el desarrollo de este trabajo.



La metodología utilizada fue: observación participativa y no participativa, encuestas de campo post-servicio dirigidas a los comensales de esos restaurantes y encuestas dirigidas al personal de servicio de los locales.

2.1. La Cuenca de ayer, testimonios y relatos (Edmundo Maldonado)

Siempre que una persona viaja lleva consigo su propio apetito y, de vez en cuando, algo con qué satisfacerlo... Se cree que en siglos pasados los viajeros y mercaderes del país podían encontrar descanso y comida en posadas o casas de huéspedes, localizadas generalmente a la entrada la ciudad, donde una familia amable les daba alimento y, muchas de las veces, también posada a cambio de unas monedas.(Varios, Libro de Cuenca, 1990, pág. 329).

“Cuenca desde finales del siglo pasado vive su ‘ilustración’, como en tiempos pasados en la Francia eterna. Hombres de extraordinario talento y sapiencia asombran en el parnaso nacional, difundiendo sus conocimientos y trayendo a la ciudad la luz y a su vez diferentes actividades industriales”.(Varios, Libro de Cuenca, 1990, pág. 330).

En ese ambiente creado, Cuenca se apresta para las celebraciones de conmemoración del Centenario de su emancipación política. La ciudad se engalana con anticipación. Los balcones de mansiones y casas están orlados de palmas y flores. Llegó el día 3 de Noviembre. Se prepara un cortejo real que preside la Reina de las Fiestas.(Varios, Libro de Cuenca, 1990, pág. 332).

“En horas de la noche, Doña Hortensia Mata de Ordóñez recibe en su mansión a la Reina, a los delegados venidos de varias ciudades del país y a los invitados. Se abren los salones. La concurrencia recibe el brindis con champagne que lo hace



Remigio Crespo Toral, a nombre de la anfitriona”.(Varios, Libro de Cuenca, 1990, pág. 332).

Los anfitriones toman asiento en los lugares dispuestos según tarjetas ‘menús’ pirografiadas, que se han colocado para cada concurrente. Su texto, en francés, guardando la tradición de la exquisitez francesa. Terminado el banquete se escucha música de Mozart, Schubert, Chopin, Strauss. Las tarjetas de menú se intercambian entre los asistentes, para escribir frases de cortesía.(Varios, Libro de Cuenca, 1990, pág. 333)

El día 5 se ofrece al pueblo la fiesta de la pesca en el río Tomebamba. En horas de la mañana se arroja barbasco en el río (hoy prohibido por la destrucción ictiológica). Entre las 8 horas de la mañana las orillas del Tomebamba se encuentran orladas de una muchedumbre de mil colores que se prepara para la pesca con canastos y redes. Se alistan hornillas y braseros para su preparación, con los alimentos necesarios. Es una fiesta bíblica en la que disfruta Cuenca del convite delicioso acompañado con licor de caña. Automóviles circulan a los alrededores, con una juventud alegre que canta la fiesta.(Varios, Libro de Cuenca, 1990, pág. 335)

Este es un antecedente esclarecedor de lo que vendría a ser una recepción o un gran banquete en la época republicana de nuestra ciudad. Esto solamente pudo haberse dado en la residencia de Doña Hortensia Mata, una dama anfitriona que contaba con recursos económicos suficientes como para recibir en Cuenca y en su casa a destacados hombres públicos, intelectuales y artistas de gran valía.

Por ese entonces no existían casas de banquetes y restaurantes; lo que justifica el hecho de haber mencionado en esta monografía este suceso, ya que desde aquella época se inserta una concepción de servicio basado en un protocolo internacional en nuestra ciudad.



2.1.1. Un antecedente importante: Las Cantinas

En los siguientes puntos se resume el surgimiento de los primeros sitios de comida en la ciudad como es el caso de las cantinas, se han citado los relatos del Lcdo. Edmundo Maldonado que se encuentran en el tomo V del Libro de Cuenca. (Varios, Libro de Cuenca, 1990, págs. 429-444)

Las cantinas cuencanas tuvieron su auge en la década de los cincuenta, cuando Cuenca era otra ciudad, más pequeña, más cordial, menos complicada, con menos habitantes, pero dedicada siempre a esta faena morlaca caracterizada por la bebida.

Las viejas cantinas cuencanas pertenecían a dos realidades sociales. Una, el hecho de que el cuencano no bebía en casa porque consideraba que el hogar era un lugar sagrado, donde no había que dar mal ejemplo a los hijos. Y dos, porque la única manera de mantener la amistad, fuerte entre los cuencanos, era en la cantina. La cantina que unía, que fraternizaba y que permitía al mismo tiempo mantener un tipo de relación cordial, cariñosa y a veces amorosa con la cantinera. (Varios, Libro de Cuenca, 1990, pág. 430)

Cantineras famosas han hecho historia en Cuenca, por ejemplo la “Suca Luisa”, alta, de ojos verdes, mujer brava, de fuerte temperamento. Hay muchos cuencanos que amaban y temían también a la mujer, a la novia, a la amante y a la madre, siempre dispuesta a tomar un palo para imponer el orden en las mesas de las cantinas. Estos dos motivos hicieron que los cuencanos fuesen congregando sus voluntades en torno a las cantinas.

Se dieron cantinas sólo de abogados. A la vuelta de la policía había por ejemplo la “Portavianda”, curioso nombre de una cantina que funcionaba en una casa pequeña pero que tenía tres pisos y daba la idea de un



UNIVERSIDAD DE CUENCA

portavianda. También una cantina de los abogados era la de los gordos Vintimilla, junto al teatro de la Casa de la Cultura, a cuyo dueño Paco Estrella le conocían como “Cassius Clay”.

Había una cantina para los médicos, cerca del hospital San Vicente de Paúl, hoy convertido en salón de exhibición de la Bienal. Allí estaba por ejemplo la cantina de la famosa “Mama Guada”, mujer experta en el arte de la cocina: choclos, emborrachados, secos de chivo, secos de pollo, tamales, empanadas, gallina y por supuesto los cuyes, la carne asada, el mote pillo. Los jóvenes estudiantes de medicina, los médicos y también los profesores al abandonar las aulas, luego de enfrentarse con cadáveres, hígados y calaveras curaban el miedo a la muerte y el amor a la vida en este famoso salón que funcionaba en la esquina del puente del Centenario, en donde actualmente se encuentran los edificios multifamiliares del IESS.

Había también una cantina sólo para peluqueros o la cantina para los músicos, a donde iban a parar luego de las serenatas de media noche. Se dice que en algún momento hubieron tantas cantinas como escuelas o quizás, más cantinas que escuelas, en donde primero aprendían a beber y a fumar y luego a pagar, porque naturalmente no toda la vida les iban a dar gratis.

Alrededor de los mercados funcionaban cantinas que hicieron época. Por ejemplo la de la familia Gordón en la 9 de Octubre, una cantina realmente interesante ya que funcionaba las 24 horas, es decir que el cuencano que quería beber a cualquier hora del día o de la noche sabía que ese local estaba esperándole. Por supuesto los señores Gordón eran hombres de ‘recios puños’ e imponían el orden entre los borrachos en un santiamén.

Cerca de la Plazoleta de San Francisco hubo una famosa cantina llamada “Piti Conciencia”, que abría cuando todas las demás cerraban, más o



menos a las dos de la mañana, es decir, cuando los cuencanos necesitaban apuntalarse los últimos tragos para avanzar más o menos bien o más o menos tambaleantes a casa, camino a la inevitable discusión con la esposa.

Por la calle de la suelería funcionaban otras cantinas que valen la pena mencionar. Una de ellas, a la que Paco Estrella llamó “Poza Honda”, era una cantina en la que había que bajar cuatro gradas alumbradas por una lámpara de neón verde que daba la idea de una poza; y como estaba bajo los pisos Paco le puso “Poza Honda”, en analogía al nombre de un proyecto de riego en Manabí.

También había la cantina de ladrones, en la esquina de la Poza Honda. En esta cantina sesionaban tranquilamente ladrones y policías, ya que se llevaban muy bien y compartían penas, alegrías así como lo ‘poco’ que ganaban. Cuando la gente quería preguntar de algún robo, los perjudicados acudían a estos lugares.

2.1.1.1. Cantinas famosas, según Edmundo Maldonado(Varios, Libro de Cuenca, 1990)

Una de las cantinas famosas de Cuenca era la de la “Suca Luisa”, que cambió de ubicación varias veces. La Suca Luisa tenía unas sobrinas muy bellas de apellido Peláez, que abrieron en San Sebastián, la cantina conocida como la “de las Peláez”, mujeres jóvenes y bellas que entretenían a sus clientes al son de una rockola, que por esa época era toda una novedad.

El “Patás Íñiguez” tiene el honor de haber traído la primera rockola a Cuenca, a su salón de helados y pastas, conocido como “Happy Hard”. Este aparato que funcionaba al colocar una moneda de un sucre, provocó la admiración absoluta de los cuencanos, que no habían visto ese curioso



UNIVERSIDAD DE CUENCA

aparato musical. Luego el Patas Íñiguez descubrió en las rockolas un negocio para él, por lo que compraba las rockolas en Guayaquil y las hacía funcionar en las cantinas más concurridas de Cuenca...

Otra cantina famosa fue la Escuelita, nombre que responde a un lugar que funcionaba al frente del Hostel Majestic, hoy Hostal Paredes. Allí el director, que era Carlos Flores, ya fallecido, había dividido su cantina en grados, en primero, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto grado, había también la Sala de la Dirección, que se prestaba sólo para personajes ilustres de la ciudad, los grandes poetas, los grandes pintores. Era muy curioso escucharle a Carlos, primero todos le decían “Buenos noches Señor Director”, y el reponía “un momentito esperen, que el tercer grado ya mismo se desocupa”, o simplemente decía que “toda la escuela está llena de matriculados, dejen para otro día o vayan a la vuelta”, a otro local en donde funcionaba la cantina del “Papacho Nieto”, quien era un aparador de zapatos.

2.1.1.2. Cantinas universitarias.

Las podemos llamar así porque estaban cerca de la Universidad de Cuenca. Había por ejemplo una cantina que prolongando la Universidad hacia San Roque estaba en el extremo de un barrio que prácticamente ha desaparecido y al que Paco Estrella la llamó el “Fondo del Problema”. Allí iban a beber sobre todo los profesores de Filosofía, porque el nombre se prestaba, un nombre filosófico. El Fondo del Problema.

Pero inventó también el nombre para una cantina que funcionaba en la Juan Jaramillo, curiosamente a la vuelta de la policía, en ese entonces muy permisiva con este tipo de salones. Esa cantina se llamaba el “Cañaveral”, pero una noche se fue la luz y el cantinero trajo un cabito de cera, que lo prendió para que siguieran bebiendo, entonces el Dr. Paco Estrella, la llamó



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Cabo Cañaveral”, porque en ese tiempo se había lanzado el primer cohete norteamericano hacia la luna. Este salón, fue de mucha fama, que congregó a selectos cuencanos.

El salón “Mi Casa”, de Serafín González, ubicado donde ahora está la dulcería la Colmena, fue tradicional también en nuestra ciudad. Don Serafín o Don Sera como lo llamaban los cuencanos, dividía su salón en dos partes: en una sanduchería y en una cantina propiamente dicha. Beber en “Mi Casa” no significaba ir a la casa de uno. Cuando la gente decía “anoche bebí en Mi Casa,” no se refería a su hogar sino al salón de Don Sera, que, viejo ya, mantuvo su salón en un Kiosko de la 9 de Octubre, con el mismo nombre y la misma simpatía, puesto que él era un campañista, es decir entendía a los borrachos, les fiaba, les comprendía y de vez en cuando reía y lloraba con ellos.

Otras cantinas memorables fueron dos que funcionaban en la calle que hoy es la Gonzalo Córdova, en ese tiempo Vázquez de Noboa, entre Benigno Malo y Padre Aguirre. Estas cantinas de las familias Terreros, se llamaban “El Gato Negro” y la otra “El Gato Blanco”, en cuyos letreros se apreciaban sendos felinos pintados con sus respectivos colores. En “El Gato Negro” había una lora grande del oriente que cuando estaban bebiendo decía “El Mercurio, EL Mercurio”, que había aprendido seguramente porque por ahí pasaban los chicos vendedores del diario; asimismo cuando oía el ruido de los borrachos, decía: “Paguen borrachos, paguen borrachos”, remedando sin duda a la dueña de la cantina en sus cotidianas exigencias. Esa cantina sobrevivió largo tiempo. Su desaparición sin duda marcó la desaparición de todo un tiempo de vida.

Otra cantina que vale la pena ser mencionada, es la que tomó el nombre curioso del “Cuarto Centenario”. Se llamó así porque esta cantina se abrió en 1957 al cumplirse cuatrocientos años de la Fundación de Cuenca. Era



UNIVERSIDAD DE CUENCA

una cantina sobre todo del magisterio, de los maestros primarios. Esa cantina, estimadísima por los maestros y dirigida por un maestro mismo, tenía a bien contribuir al sano alcoholismo del magisterio cuencano.

Otra cantina para recordar es la que se llamaba “La Pecadora”, perteneciente a una mujer guapísima. Los cuencanos aseguraban que era una mujer que le gustaba amar, por lo que todo el mundo iba a beber y a soñar donde La Pecadora, mujer muy guapa que dicen se fue a Estados Unidos a vivir sus últimos días.

Otra cantina de nombradía fue la que funcionaba frente al cementerio; era una cantina en donde se vendía fritada, tortillas de papa, tostado, chicha de jora y naturalmente trago. Tenía un letrero realmente estupendo que decía: “Aquí se está mejor que al frente”, de tal manera que muchos cuencanos que iban a dejar a sus familiares, a sus amigos para recomponcharse pasaban al frente porque definitivamente en esa cantina se estaba mejor que al frente. La modernidad ha hecho que desaparezca este lugar y que allí ahora funcione una marmolería en donde venden lapidas, triste destino de un lugar que estuvo signado para exaltar la vida, para animar justamente a quienes por uno u otro motivo concurrían al cementerio.

Los abogados tenían también una cantina llamada “El Altillo”, que funcionaba en la Presidente Córdova. Y se llamaba así porque en el primer piso vivía la familia y en el segundo se bebía. La gente iba a beber en “El Altillo”, por un doble motivo: uno, porque estaba en el centro, y dos porque siendo en un segundo piso se evitaba que los que pasaban los vean beber, cosa que no querían los abogados y los jueces; además, porque se podía gozar de una gran intimidad, en donde se podía bailar, cantar, gritar sin que se perjudique el vecindario.



2.1.1.3. Otros sitios estratégicos

En este punto se resume el surgimiento de varios sitios que prestan servicios de alimentos y bebidas, con relación a la época de los 60's, algunos de ellos hasta la fecha funcionan como tales, se ha citado el texto del Lcdo. Edmundo Maldonado Samaniego del Tomo V del Libro de Cuenca que narra lo siguiente:

El señor Luis Niveló con su esposa Blanca abrieron un salón en la Avenida Loja, a donde concurrían desde el Presidente de la República. En este salón se vendían cuyes, pollos y se preparaban las tradicionales comidas cuencanas. Hasta ese lugar llegaban personalidades de alcurnia, vinculados con la política, la cultura, las letras y el comercio. Solamente para poner un ejemplo, ahí estuvieron el doctor Carlos Arroyo del Río y el doctor Benjamín Carrión, Presidente de la Casa de Cultura Ecuatoriana, quien decía no haber tomado un trago más bueno como el de la señora Blanquita de Niveló ni había comido cuyes tan sabrosos.

“La Cumbre” del señor Piedra, la famosa Cumbre, estaba localizada en la colina del mismo nombre, en ese tiempo muy lejos de Cuenca. Se subía a “La Cumbre” a beber en primer lugar y luego a hacer algún programa. Se evoca este salón porque era al mismo tiempo salón y cantina. Buena parte de la historia de las cantinas y de la restauración de Cuenca, se hace en esta especie de doblete: salón de comida y salón de cantina, donde la gente era capaz de comer bastante luego apuntar el trago para que no patee la fritada.

Paco Estrella, intelectual y humorista de categoría, visitador de cantinas y salones, era hombre queridísimo en el “Tres Estrellas”, tradicional salón de comida y bebida cuyo prestigio se mantiene en la actualidad, la gente decía que es el sitio obligado de los abogados, y que sigue siéndolo. Los días jueves, jueces y abogados ‘fraternalmente sentenciaban’ en el “Tres



Estrellas”. Hasta ahora jueces y abogados se abrazan, cantan, ríen, lloran, comen cuyes, de los más famosos cuyes.

Poco tiempo después que se inaugura en Cuenca “El Dorado”, primer hotel grande que tuvo la ciudad, y como una especie de venganza de los pobres con los ricos, se abrió una cantina en la misma calle Gran Colombia, cerca de la calle Mariano Cueva, a la que se le puso el nombre de “El Dorado de los pobres”. (Varios, Libro de Cuenca, 1990, pág. 444)

Y de esta manera poco a poco fueron abriéndose los primeros salones de comida de la ciudad, satisfaciendo también otra necesidad importante que hasta hoy en día es la de comer.

2.1.2. Los restaurantes propiamente dichos

Para la investigación de la historia de la evolución de los restaurantes en la ciudad de Cuenca se han realizado entrevistas a personas claves que han estado vinculadas a lo largo de sus vidas con este fascinante oficio culinario.

La señora Patricia Vintimilla Vinuesa, actualmente propietaria del restaurante El Jardín, supo dar valiosa información acerca de los primeros locales gastronómicos de aquella época, tales como ‘El Surtido’ en los años 70’s del señor Enrique Ortiz, local que funcionaba como una cafetería y en donde también se vendían almuerzos.

“‘Fiesta’ fue otro pequeño salón muy famoso de los finales de los años sesenta y se ubicó estratégicamente al frente del Parque Calderón. En él se vendían caldos, locros y a la hora del café chumales, quimbolitos y tamales”, comentó Patricia.

El restaurante ‘El Flamingo’, ubicado en las calles Luis Cordero y Sucre, frente al Teatro Casa de la Cultura, es otro referente importante de tradición



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en Cuenca, hasta la fecha pertenece a sus mismos dueños, la familia Barrera, y continua operando, incluso se han modernizado y entregan sus deliciosos bocadillos a domicilio para eventos especiales.(Vintimilla, 2012).

Podemos mencionar también “El Toledo”, que funcionaba como una cafetería y una pequeña tienda donde la gente podía degustar y comprar sofisticados productos importados, tales como quesos maduros, jamones, embutidos, pastas elaboradas, panes de semillas como el ‘centeno’, y otros bocadillos muy elaborados.(Vintimilla, 2012).

“El Rincón Argentino” fue otro famoso salón de comida, cuyo propietario fue el famoso “Che Pérez”.El restaurante se encontraba ubicado frente al Pasaje Hortensia Mata. El Rincón Argentino se caracterizó por ser un sitio para gente de categoría, además de haber cambiado la forma de comer de la gente cuencana, pues dio a conocer los famosos ‘Lomos a la Plancha’. En su menú también ofrecía platillos para el desayuno y café de la tarde.(Vintimilla, 2012).

Otro salón de comida, que es importante mencionar, es el de las señoritas Tacuri, ubicado en las calles Benigno Malo y Juan Jaramillo. Este salón era bastante concurrido, pues sólo se abría en las noches y la gente que acudía a éste, era conocida de las dueñas. Ahí se disfrutaba del famoso churrasco y los secos de carne. (Vintimilla, 2012).

El “Raymipampa” es otro referente de tradición en Cuenca, permanece en el mismo lugar donde abrió sus puertas hace más de 35 años, en la calle Benigno Malo, frente al Parque Calderón. Sitio obligado de intelectuales, periodistas, artistas y amigos de la cultura y de la buena conversación.Al momento, el señor Freddy Álvarez lo tiene bajo su administración. Tiene platos muy reconocidos que son disfrutados por los adultos mayores y jubilados que frecuentan el Parque Calderón y quienes se reúnen



UNIVERSIDAD DE CUENCA

religiosamente todos los días a leer los periódicos, comentar sobre política y quien sabe que más. (Vintimilla, 2012).

“El Rancho Chileno”, actualmente propiedad de la familia Blandín Lituma, hace también historia en Cuenca, abre en el año 1978. Su primer propietario fue el señor González, pariente del Che Pérez, propietario del “Rincón Argentino”. A este sitio se lo conoce por sus famosas empanadas chilenas que hasta hoy en día son apetecidas por los cuencanos, su ubicación sigue siendo la misma junto al aeropuerto Mariscal La Mar y cuenta con una sucursal en el mismo sector. También es muy famoso su plato “Lomo a lo pobre” y en época de Semana Santa la tradicional fanesca. (Blandín, 2012).

En los 70's se nota el progreso económico, turístico e industrial en la ciudad de Cuenca, y se abren varios restaurantes, cafeterías, e incluso grandes hoteles como “El Dorado”, y en los años 80s “El Oro Verde” con su respectivo restaurante y cafetería. (Blandín, 2012).

El Hotel El Dorado, al abrir sus puertas, estandariza e inaugura su restaurante, bar de comida española, cuyo encargado fue el Chef Agustín Lanás quien trajo a la ciudad ciertos estándares para el servicio de restaurantes. (Blandín, 2012)

En el año 1977 se inaugura el “Hotel Crespo”, cuyo restaurante tenía un menú de comida francesa, algo que llamaba la atención por esa época.

En el año 1978 el restaurante “El Jardín” abre sus puertas, ubicado en esa época en las calles Presidente Córdova y Borrero. Se le considera a éste el primer restaurante formal de la ciudad, por así decirlo, debido a que sus propietarios en aquella época, Edgar Durán y Patricia Vintimilla Vinuesa, cambian la cultura del servicio, se rigen a los estándares y protocolos de restaurantes de países de primer mundo. En el restaurante El Jardín se



UNIVERSIDAD DE CUENCA

contaba con una carta de platos internacionales y bebidas alcohólicas, puesto que tenían un bar completo para preparar toda clase de bebidas, incluyendo varios cocteles, incluso contaban con los mejores vinos importados de Francia y Chile.(Vintimilla, 2012).

Sin duda éste es un acontecimiento que vino a cambiar la cultura de servicio en la naciente industria de los restaurantes.

En los años 80's continúa el surgimiento de varios locales gastronómicos, unos con mucho éxito y que se mantienen hasta ahora, otros que ya cerraron sus puertas debido a que no satisficieron las exigencias de la sociedad cuencana.

En los años 90's, la idea de salir a comer fuera de casa ya no era solamente un lujo si no una comodidad.

Se empiezan a abrir en esta década numerosos sitios que mantienen prestigio hasta la fecha, como es el caso del restaurante “Villa Rosa”, de propiedad de la familia Vintimilla Vinuesa, anfitriones por herencia y sin duda conocedores del buen comer.

Así desde el año 2000 han nacido y se han expandido un sinnúmero de locales gastronómicos en la ciudad, tales como bares, cafeterías, etc., unos temáticos (mariscos, parrilladas, comida típica), otros también que pertenecen a grandes cadenas y franquicias internacionales y que, hoy en día, son la elección de la mayoría de la juventud y se hallan ubicados en lugares estratégicos de la ciudad y dentro del entorno de la ciudad patrimonio.

2.2. Categorización Local, según el Ministerio de Turismo del Ecuador

El Ministerio de Turismo del Ecuador es el máximo organismo regente del país que regula y controla la actividad turística, fue creado por el Expresidente de la República, Arq. Sixto Durán Ballén, mediante Decreto Ejecutivo N.04 del 10 de



agosto de 1992. El Ministerio de Turismo, como ente rector, lidera la actividad turística en el Ecuador, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control.

El Ministerio de Turismo tiene la facultad de establecer las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo. Estas categorías deben estar sujetas a las normas de uso internacional. Para este efecto ha expedido las normas técnicas y de calidad, generales para cada actividad vinculada con el turismo y las específicas en cada categoría. Cabe recalcar que la legislación secundaria vigente que rige estos servicios es obsoleta e inaplicable en muchos casos.

Según entrevistas realizadas a varios funcionarios de esta entidad pública, tanto en la sede principal en la ciudad de Quito, como en las oficinas de la Coordinación Zonal 6 Austro (Cuenca-Ecuador), se ha podido conocer que el Reglamento de las Actividades Turísticas, estará listo a más tardar para el segundo semestre del año 2012. Al momento se encuentra en proceso de elaboración.

Dentro de la Ley de Turismo se cuenta con normativas obsoletas para categorizar la actividad hotelera; sin embargo, para la actividad de restauración no existe más que un instructivo en el cual el departamento de regulación y control de cada Zona del Ministerio se rige para otorgar una categoría a un establecimiento gastronómico.

2.2.1. Categorización de establecimientos gastronómicos

Según el instructivo arriba mencionado, el Departamento de Registro y Control del Ministerio de Turismo tiene los siguientes lineamientos para categorizar a los Establecimientos Gastronómicos en el país.



2.2.1.1. Establecimientos de Comidas y Bebidas:

2.2.1.1.1. Restaurantes de Lujo

Instalaciones:

- a. **Entradas.** Entrada para los clientes, independiente de la del personal de servicio y mercadería.
- b. **Vestíbulo.** Con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres. En el vestíbulo podrá instalarse un bar.
- c. **Comedor.** Superficie, capacidad y categoría adecuadas al servicio.
- d. **Cocina.** Con elementos acorde a su capacidad, almacén, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, pescados y verduras, mesa caliente, fregaderos, extracción de humo y olores.
- e. **Mobiliario.** Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela acordes a la categoría. Aire acondicionado y/o calefacción.
- f. **Ascensor.** Si el establecimiento estuviese situado en cuarta planta o superior de un edificio.
- g. **Escalera de servicio.** Si el establecimiento tuviese más de una planta interior.
- h. **Dependencias del personal de servicio.** Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.

Servicios:

- a. **Carta de platos.** Un primer grupo de entradas, con diez variedades o cuatro sopas o cremas. Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cinco variedades. Un tercer grupo de pescados con cinco variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con cinco variedades. Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con cinco variedades.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- b. **Carta de vinos.** Con cinco variedades para cada grupo de vinos (blancos, rosados, tintos), licores, whiskys, cognacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, colas, refrescos, café e infusiones.

El servicio se hará de fuente o plato utilizándose mesas auxiliares o infernillos y cubre fuentes o cubre platos para la salida de platos de la cocina al restaurante.

Personal:

- a. Un jefe de comedor con conocimientos del idioma ingles.
- b. Personal suficiente y uniformado, con estaciones de cuatro mesas por salonero.

2.2.1.1.2. Restaurantes de Primera Categoría

Instalaciones:

- a. **Entradas.** Entrada para los clientes, independiente de la del personal de servicio y mercadería.
- b. **Vestíbulo.** Con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres.
- c. **Comedor.** Superficie, capacidad y categoría adecuadas al servicio.
- d. **Cocina.** Con elementos acorde a su capacidad, almacén, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, pescados y verduras, mesa caliente, fregaderos, extracción de humo y olores.
- e. **Mobiliario.** Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela acordes a la categoría. Aire acondicionado y/o calefacción.
- f. **Ascensor.** Si el establecimiento estuviese situado en cuarta planta o superior de un edificio.
- g. **Escalera de servicio.** Si el establecimiento tuviese más de una planta interior.



- h. **Dependencias del personal de servicio.** Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.

Servicios:

- a. **Carta de platos.** Un primer grupo de entradas, con variedades y tres sopas o cremas. Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cuatro variedades. Un tercer grupo de pescados con cuatro variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con cuatro variedades. Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con cuatro variedades.
- b. **Carta de vinos.** Con cuatro variedades para cada grupo de vinos (blancos, rosados, tintos), licores, whiskys, cognacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, colas, refrescos, café e infusiones.

Personal:

- a. Un jefe de comedor con conocimientos del idioma inglés.
- b. Personal suficiente y uniformado, con estaciones de seis mesas por salonero.

2.2.1.1.3. Restaurantes de Segunda Categoría

Instalaciones:

- a. **Entradas.** Una sola entrada para clientes, personal de servicio y mercancías.
- b. Teléfono y servicios higiénicos, independientes para hombres y mujeres.
- c. **Comedor.** Superficie, capacidad y categoría adecuadas al servicio.
- d. **Cocina.** Con elementos acorde a su capacidad, frigoríficos, fregaderos, extracción de humo y olores.
- e. **Mobiliario.** Decoración, vajilla, cubertería, cristalería, mantelería y servilletas acordes a su categoría.
- f. **Dependencias del personal de servicio.** Servicios higiénicos.



Servicios:

- a. **Carta de platos.** Un primer grupo de entradas, con tres variedades y dos sopas o cremas. Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con tres variedades. Un tercer grupo de pescados, con tres variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con tres variedades. Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con tres variedades.
- b. **Carta de vinos.** Con tres variedades para cada grupo de vinos (blancos, rosados, tintos), licores, whiskys, cognacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, colas, refrescos, café e infusiones.

Personal:

- a. Personal suficiente y uniformado con estaciones de ocho mesas por salonero.

2.2.1.1.4. Restaurantes de Tercera Categoría

Instalaciones:

- a. **Entradas.** Una sola entrada para clientes, personal de servicio y mercancías.
- b. Teléfono y servicios higiénicos comunes para hombres y mujeres.
- c. **Comedor.** Superficie, capacidad y categoría adecuadas al servicio.
- d. **Cocina.** Con elementos acorde a su capacidad, frigoríficos, fregaderos y bodegas.
- e. **Mobiliario.** Decoración, vajilla, cubertería, cristalería, mantelería y decorosa acordes a su categoría.
- f. **Dependencias del personal de servicio.** Servicios higiénicos para el personal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Servicios:

- a. **Carta de platos.** Un primer grupo de entradas, con dos variedades y dos sopas o cremas. Un segundo grupo de huevos y fideos con dos variedades. Un tercer grupo de pescados con dos variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con dos variedades. Un quinto grupo de postres, compuesto de dos variedades.

Personal:

- a. El Personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio, usando prendas apropiadas que le identifiquen como tal.

2.2.1.1.5. Restaurantes de Cuarta Categoría

Instalaciones:

- a. **Entradas.** Una sola entrada para clientes, personal de servicio y mercancías.
- b. Servicios higiénicos comunes para la clientela y el personal de servicio.
- c. **Comedor.** Independiente de la cocina y adecuado al servicio y categoría.
- d. **Cocina.** Limpia, decorosa e higiénica.

Servicios:

- a. Carta de platos y bebidas con una variedad de platos y bebidas.

Personal:

- a. El Personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio.

2.2.1.1.6. Restaurantes de Especialidades

Les serán aplicados respectivamente para cada una de las categorías, las mismas prescripciones que para los restaurantes de Lujo, Primera, Segunda, Tercera y



Cuarta, tomando en consideración solamente en los relacionados con la especialidad del restaurante, en cuanto a cantidad de variedades.

2.2.1.1.7. Cafeterías de Lujo, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta Categoría

Instalaciones:

Les serán aplicados respectivamente para cada una de las categorías, las mismas prescripciones que para los restaurantes de Lujo, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta.

Servicios:

La carta de platos y bebidas englobará a todos los servicios que presten, tanto platos fríos, calientes, simples o combinados, así como toda clase de bebidas, sean o no alcohólicas.

Incluirán los siguientes platos como mínimo por categoría:

- a. **Cafeterías de primera.** Seis platos (dos de carne, dos de pescado y dos varios).
- b. **Cafeterías de segunda.** Cinco platos (dos de carne, dos de pescado y uno variado).
- c. **Cafetería de tercera.** Cuatro platos (dos de carne, uno de pescado y uno variado).
- d. **Cafetería de cuarta.** Tres platos (uno de carne, uno de pescado y uno variado)

Personal:

- a. El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio, usando prendas apropiadas que lo identifiquen como tal.

Una vez obtenida la información sobre las normas y parámetros con los que se categorizan a los restaurantes en la ciudad y en general en el país, se procede a revisar el catastro de restaurantes de la ciudad de Cuenca, para de esta manera seleccionar tres establecimientos perteneciente a tres categorías diferentes: de



lujo, de primera categoría y de segunda categoría, en los cuales se observará, evaluará y se creará e implementará, de acuerdo a sus necesidades, el programa de capacitación para el personal de servicio.

2.3. Diagnóstico del Servicio que brindan los establecimientos gastronómicos, según observaciones y encuestas realizadas

El desarrollo del programa de capacitación para el personal de servicio de los restaurantes, tiene como objetivo principal, mejorar la comunicación entre los empleados y gerentes o propietarios, mejorar y perfeccionar el servicio hacia el cliente, aumentar la productividad y promover los valores y obligaciones dentro de la empresa.

Para la realización de este proceso será necesario revisar las políticas establecidas dentro de cada establecimiento. Analizar el rendimiento de cada empleado y su desempeño personal.

Para el desarrollo de este tema se han escogido a tres restaurantes de renombre de la ciudad, los mismos que reciben un gran flujo de comensales, y se han posicionado en este mercado por sus distintas especialidades y acogedores espacios.

En la categoría de **lujo** se trabajó con el Restaurante “El Jardín”, que pertenece al Hotel Victoria, ubicado en Calle Larga y Presidente Borrero, este restaurante con varios años de funcionamiento se constituyó como el primer restaurante formal de la ciudad, en el cual se comenzó a seguir un protocolo de servicio.

En la categoría de **primera** se trabajó con “Terrace Grill&Bar”, restaurante temático que opera desde el año 2009 y el que ha tenido gran éxito y acogida desde que abrió sus puertas. Su especialidad son los platos al grill, además de contar con otros de comida internacional.



En la categoría de **segunda** se trabajó con el restaurante de comida típica “El Maiz”, que opera desde el año 2003; este restaurante se caracteriza por su menú de comida típica cuencana, incluyendo algunos platos nacionales. Tiene en su mayoría como comensales a extranjeros de todo el mundo, que visitan nuestra ciudad.

La metodología utilizada para el desarrollo del programa de evaluación y capacitación, dirigido al personal de servicio, fue cuantitativa y cualitativa.

En primer lugar se realizaron encuestas dirigidas a los clientes de los restaurantes, para determinar entre varias cosas sus percepciones respecto del servicio y alimentos que les ofrecen en los restaurantes sujetos de estudio.

En segundo lugar se realizaron dos tipos de observación, una participativa y otra no participativa, acerca del comportamiento del personal de servicio de cada uno de estos tres restaurantes.

El siguiente paso fue entrevistar al personal de servicio, para conocer la experiencia en el cargo, así como las funciones y responsabilidades con las que cuentan; además, es de interés conocer cuán motivado y comprometido se encuentra el personal con la obligación de brindar un excelente servicio; y cómo puede mejorar y lograr un servicio de excelencia; además se pretende determinar cuán informados se encuentran acerca de todos los servicios que ofrece el restaurante, la infraestructura, los platos y bebidas que ofrecen en las cartas:

- a. Encuesta de campo post servicio, dirigida a los comensales de los tres restaurantes escogidos para la investigación y desarrollo de este trabajo.
 - 1) Se procedió a realizar encuestas con preguntas cerradas a clientes de estos restaurantes. Para de esta manera poder determinar la percepción



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que tienen del servicio y calidad en la atención que han recibido por parte del personal de cada establecimiento.

- b. Observación de campo dirigida a los empleados de servicio de los tres restaurantes escogidos para la investigación y desarrollo de este trabajo.
 - 1) Se procedió a evaluar de forma presencial al personal, durante la ejecución del servicio, con el fin de determinar falencias en el servicio que brindan a sus comensales.
 - 2) El proceso se dividió en dos frentes de evaluación, uno de forma participativa simulando ser un comensal más y otro de forma no participativa observando el proceder del personal dentro del restaurante. Luego de ello se comunicó al personal de los establecimientos acerca del proceso de capacitación a efectuarse, según el tiempo acordado con los propietarios y de acuerdo a las políticas, necesidades y objetivos de cada restaurante.
 - 3) Se han revisado los contratos de cada empleado, para verificar el cargo que ocupan dentro de la organización, y si están cumpliendo con todas sus obligaciones y responsabilidades.
- c. Entrevistas dirigidas al personal de servicio de los restaurantes sujetos de estudio.
 - 1) Una vez que el personal conocía del programa de capacitación al que sería sometido, se indagó acerca de los conocimientos respecto de sus trabajos, así como de sus responsabilidades dentro de la empresa, con el fin de conocer que tan insertados están en sus roles y funciones.

Una vez obtenida la información de cada uno de los equipos de trabajo, pertenecientes a cada establecimiento, se realizó una evaluación general del servicio, cuyos resultados se basaron en la tabulación de las encuestas y formularios de evaluación (VER FORMATOS DE ENCUESTAS Y EVALUACIÓN EN ANEXOS 1, 2 y 3).



Finalmente se procedió a entregar a los propietarios de cada establecimiento el manual de capacitación dirigido al personal del restaurante, para lograr optimizar y mejorar el servicio enfocado a los comensales.

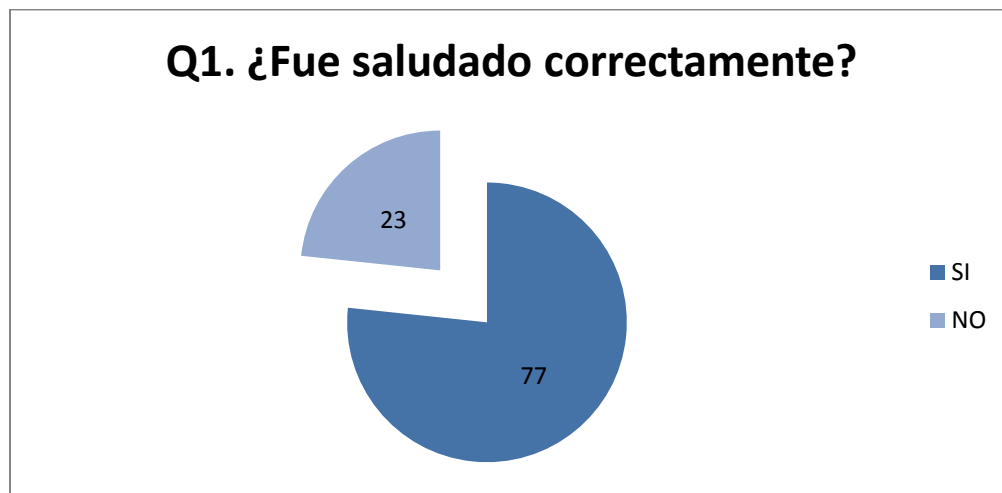
A continuación se exponen los resultados de investigación de campo y evaluación, realizados para este trabajo:

2.4. Resultados de la investigación

2.4.1. Estudio de satisfacción post-servicio

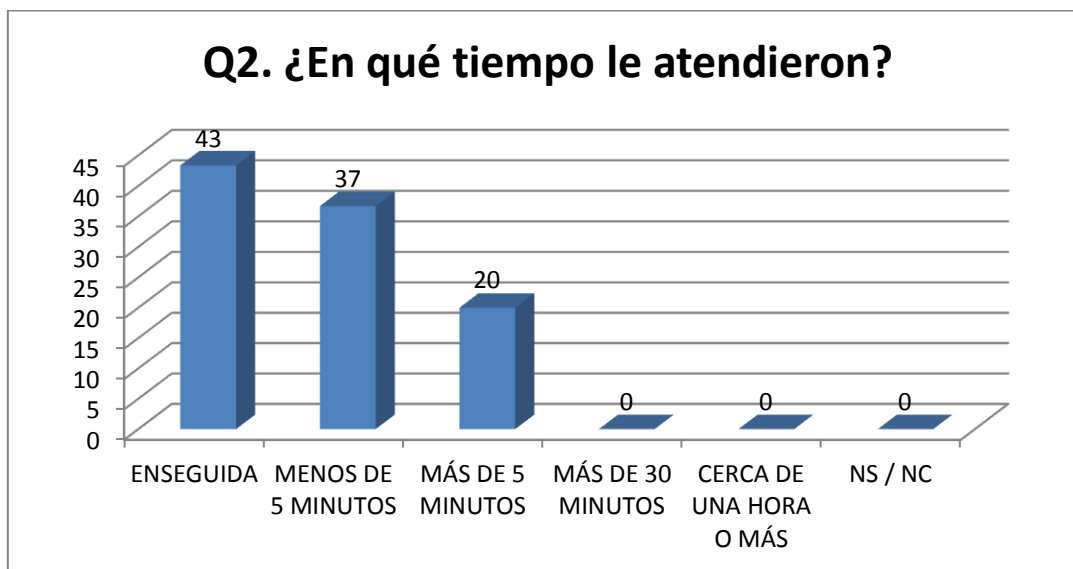
Dentro de este proceso se llevaron a cabo un total de 30 encuestas para medir la satisfacción, en forma general de la gente que frecuenta los tres restaurantes seleccionados para el estudio.

GRÁFICO 1



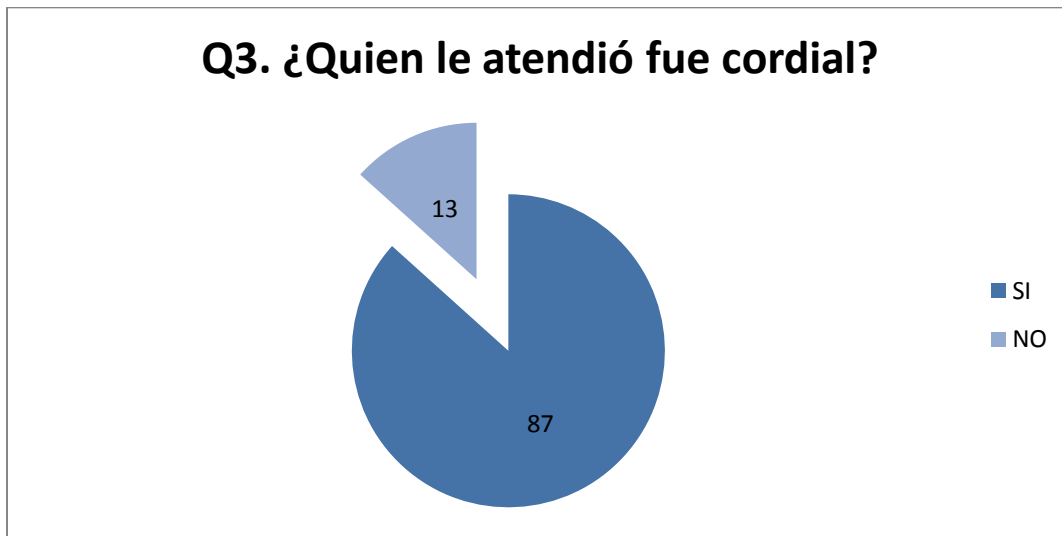
Como se puede apreciar en el gráfico, se muestra una percepción positiva de la atención inicial que reciben los comensales al ser abordados por el personal del restaurante. No obstante existe un 23% de percepción negativa del recibimiento y saludo proporcionado hacia el cliente.

GRÁFICO 2



Los restaurantes sujetos de estudio no muestran ninguna dificultad en los tiempos de atención primaria (al ingreso al restaurante), sin embargo es propicio destacar que los restaurantes fueron sometidos al estudio en días ordinarios, días en los que la afluencia no es mayor. Se observa un 20% de personas que han sido atendidas luego de 5 minutos de haber ingresado al restaurante.

GRÁFICO 3



El personal de estos restaurantes demuestran mucha cordialidad, y eso se lo puede confirmar con el 87% de clientes que así lo sintieron. No obstante, existe un 13% de personas que no encuentra cordialidad en el trato por parte de los meseros, y eso no es un factor aceptable en el medio de los restaurantes.

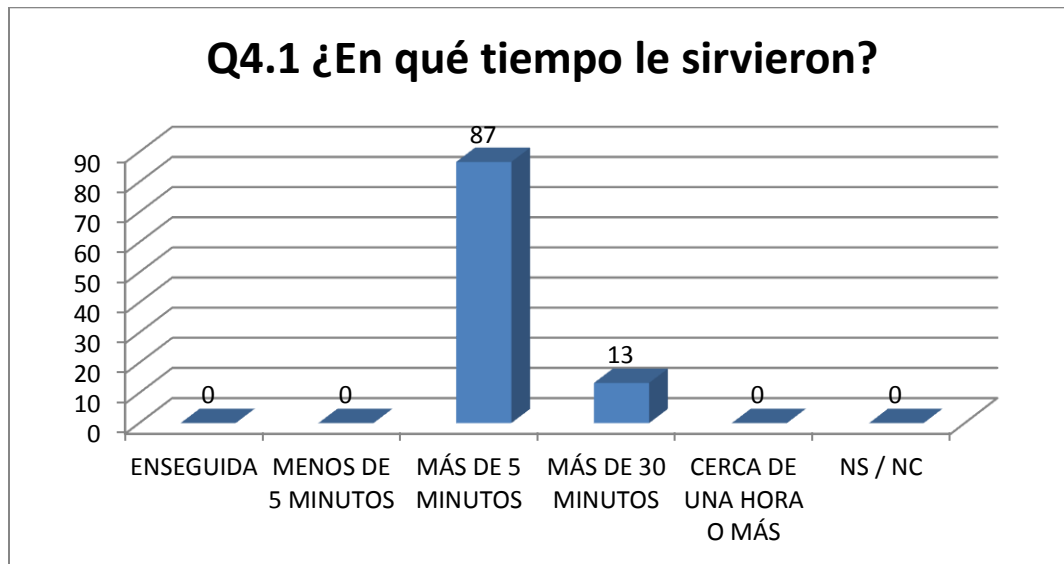
GRÁFICO 4





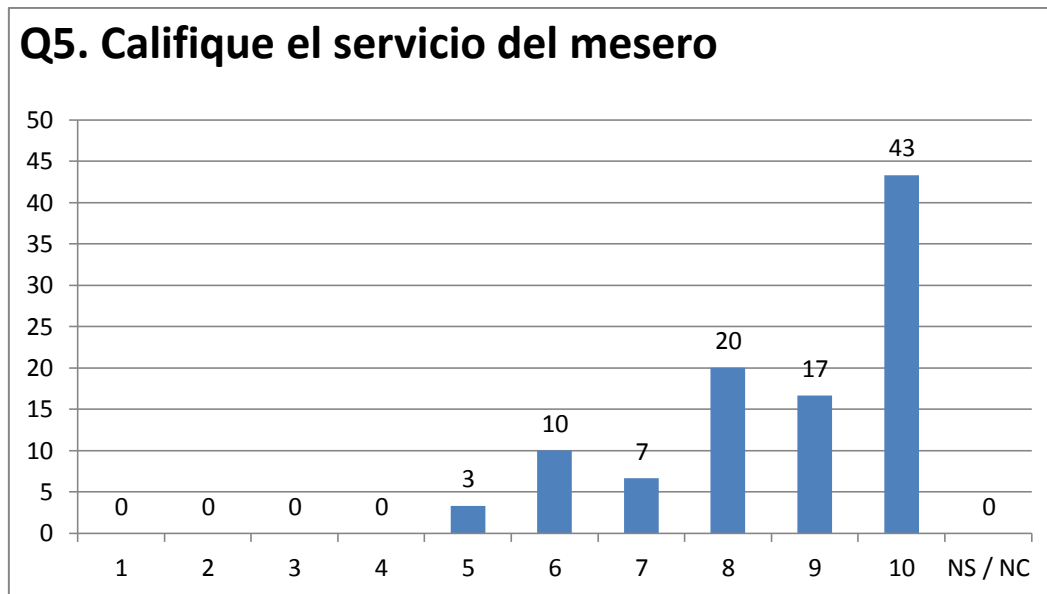
Como se aprecia en este gráfico, el restaurante debe saber ofrecer inmediatez al cliente.

GRÁFICO 4.1



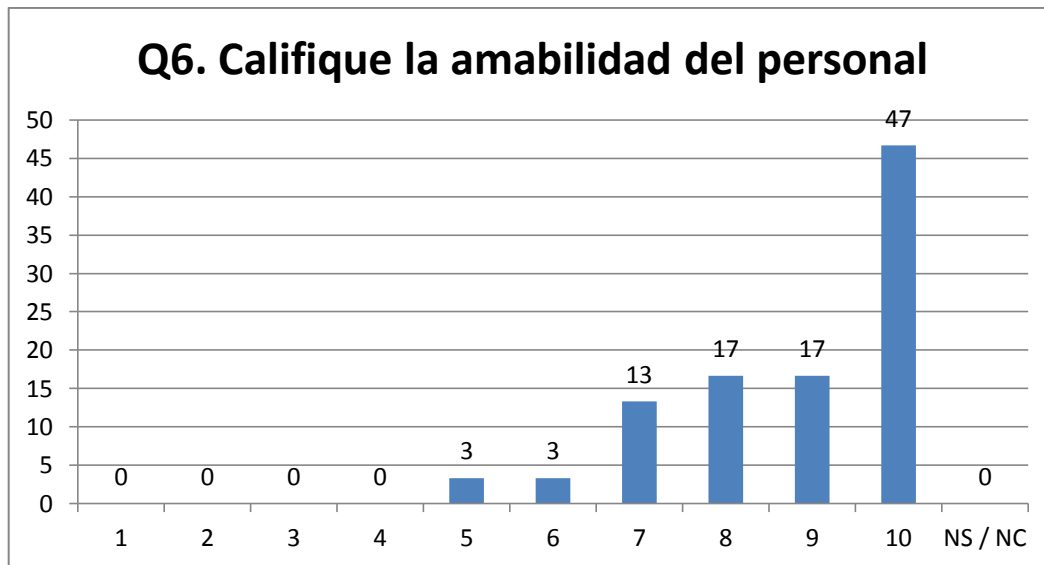
El tiempo de preparación y de servicio de los platos están dentro del margen de calidad; el promedio de tiempo es el ideal. Pero una vez más se debe considerar que el estudio fue hecho en días ordinarios, y que aún cuando toquen días extraordinarios el restaurante debe poder mantener esos márgenes de tiempo de espera de una orden.

GRÁFICO 5



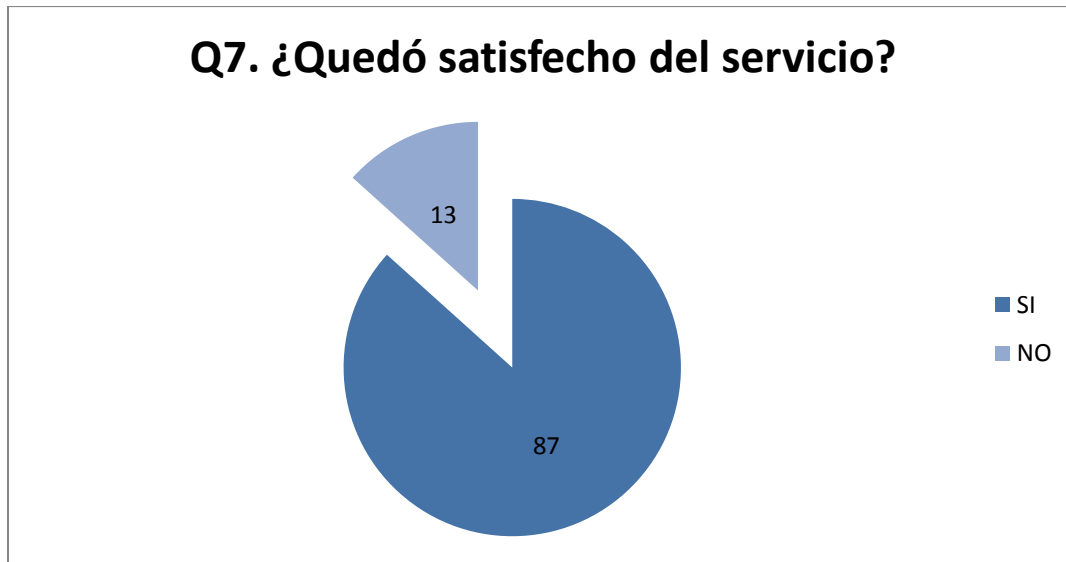
Las calificaciones en general del personal de servicio son muy buenas, alcanzando la puntuación de 10 por el 43% de los encuestados, no obstante existe un alarmante 20%, que es la suma de las tres últimas puntuaciones (5, 6 y 7 puntos) que deberá ser tomado en cuenta por los administradores de los restaurantes para implementar medidas correctivas inmediatas.

GRÁFICO 6



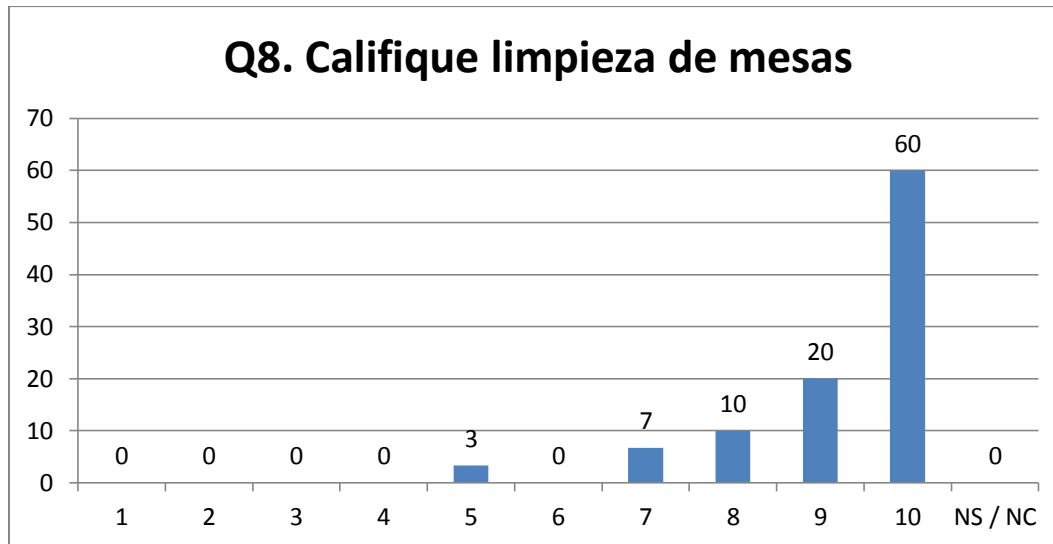
En cuanto a la amabilidad, la barra que se observa sobre la puntuación de 10, que significa calificación excelente, debería primero antes que nada contener al 100% de los encuestados. Sin embargo la realidad es otra, y se puede afirmar que no existen justificativos para no brindar mayor amabilidad como parte del servicio.

GRÁFICO 7



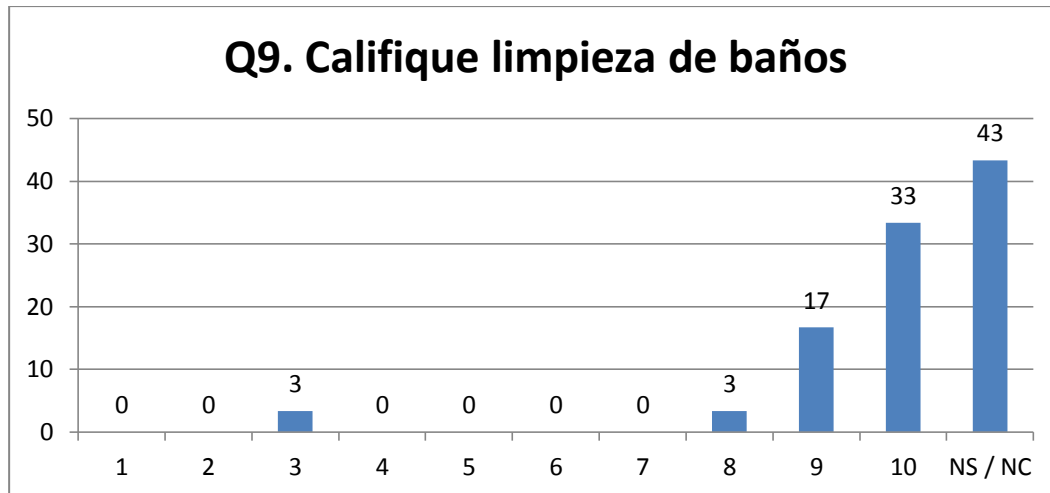
Alguna vez pude leer una frase que dice: “Un cliente satisfecho trae consigo un cliente más, pero un cliente insatisfecho se lleva a 10”, así que no pueden los restaurantes darse por confiados con estos valores. Es necesario mejorar.

GRÁFICO 8



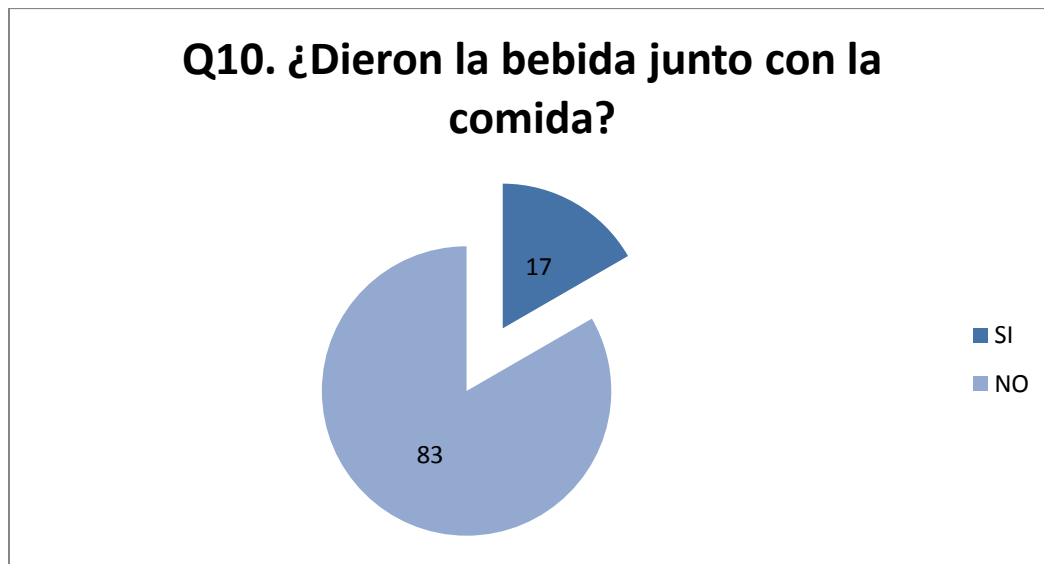
La limpieza en lo que respecta a restaurantes debe ser tomada de la manera más responsable posible. La limpieza es parte de la imagen que denota un restaurante, es parte de la salubridad del sitio y parte del respeto hacia los clientes. A pesar de existir un 60% de comensales que supieron decir que la limpieza era excelente, no faltó gente que señalara que la limpieza no cumplía con sus expectativas, por lo que no podían calificarla de excelente.

GRÁFICO 9



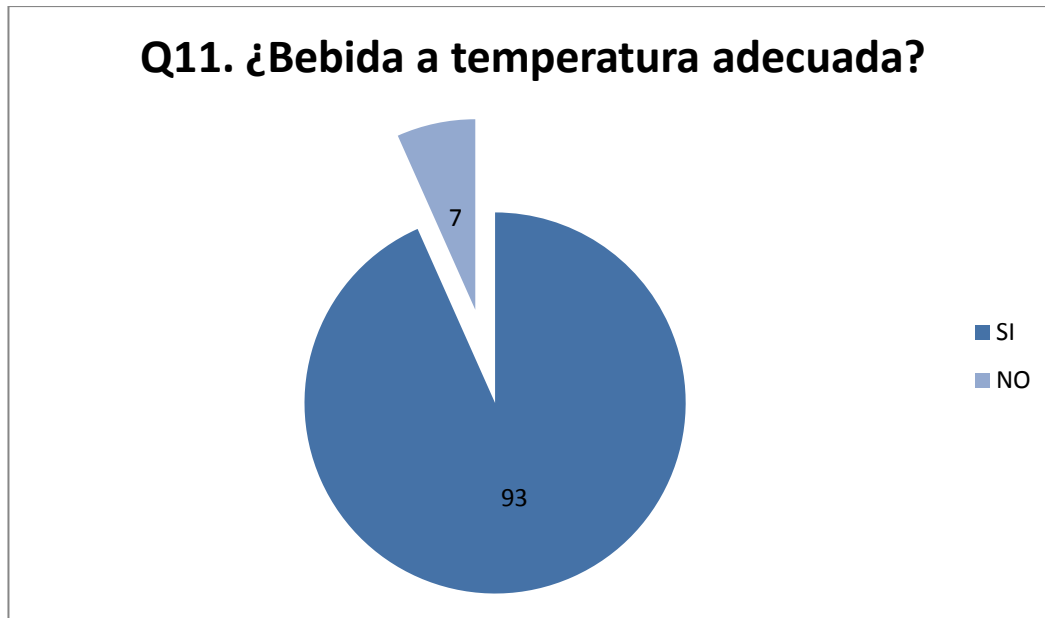
Si bien se muestra un buen manejo de la limpieza de los baños, este no es el mejor puntaje que esta sección del restaurante puede tener. Los baños deben permanecer impecables a toda hora. Tan sólo el 33% de los entrevistados supo decir que la limpieza de los baños era excelente. Un 20% la catalogó como muy buena. Un 3%, como mala. Y un 43% que se abstuvo de responder debido a que no habían utilizado las instalaciones.

GRÁFICO 10



Las bebidas solicitadas por los clientes, en su mayoría, fueron entregadas mucho antes de la comida. Hay que tomar en cuenta que si se trata de un aperitivo es perfectamente correcto, y en el caso de refrescos también funciona perfecto a no ser que el comensal solicite lo contrario.

GRÁFICO 11



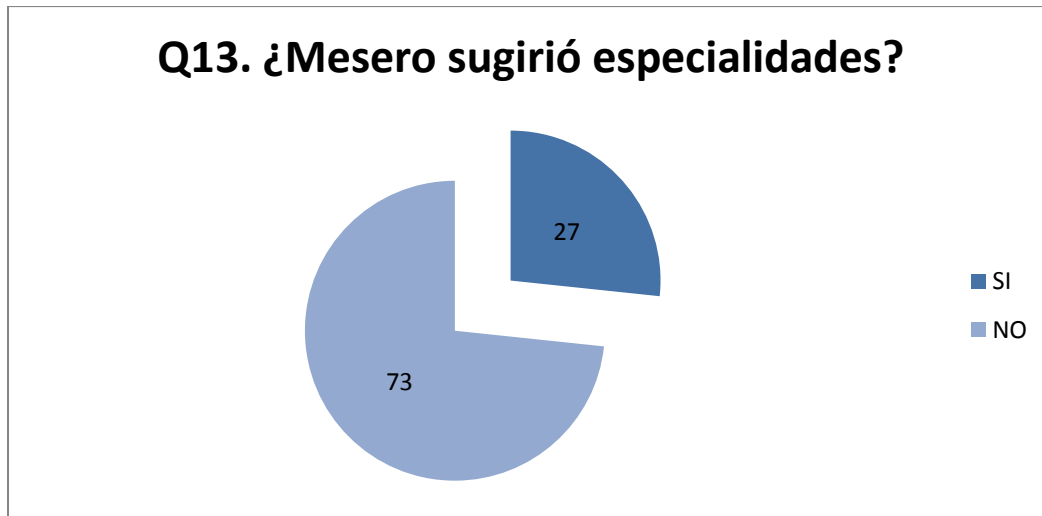
Este es un factor que depende de la cocina o del bar, sin embargo el mesero debe asegurar que las bebidas se encuentren a la temperatura adecuada, al momento de servir las. Al respecto se puede ver un 7% de clientes insatisfechos.

GRÁFICO 12



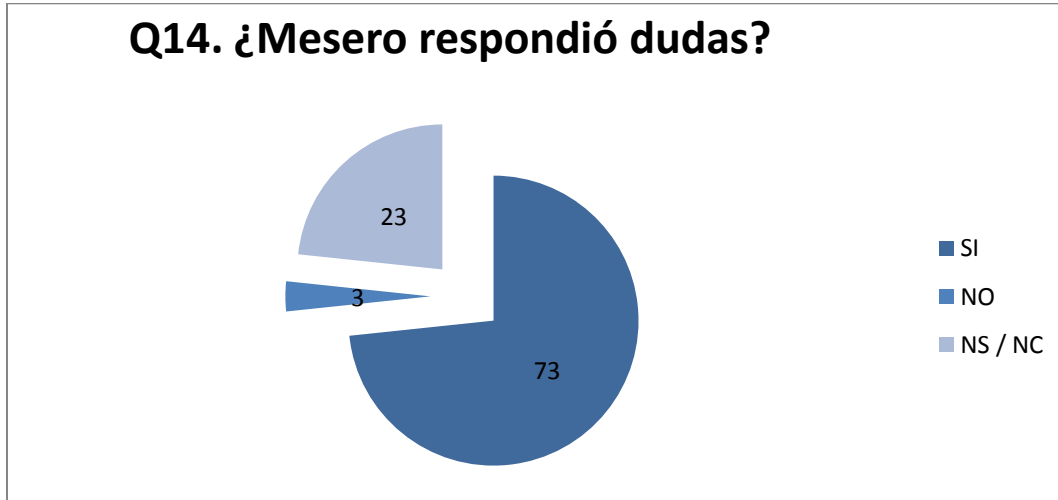
Tan sólo el 10% de los clientes manifestó que recibió un segundo ofrecimiento de bebidas por parte del mesero. Cifra que consterna porque refleja una falta de preocupación hacia el comensal.

GRÁFICO 13



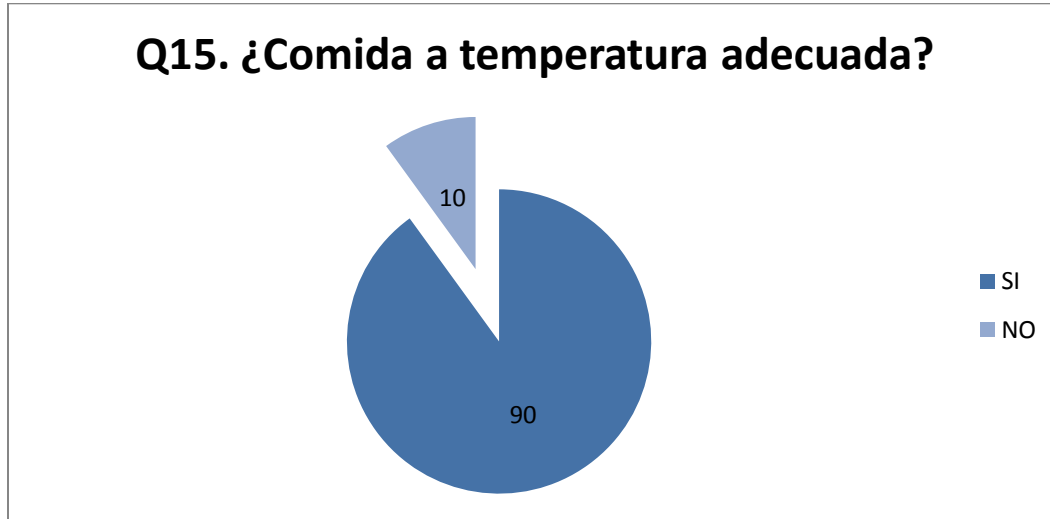
Sólamamente el 27% de los comensales recibieron sugerencias sobre las especialidades y promociones del día, por parte de los meseros. Algo que también preocupa, porque denota un escaso comportamiento de ventas, por parte de los mismos, esto se traduce en menos ingresos para los establecimientos.

GRÁFICO 14



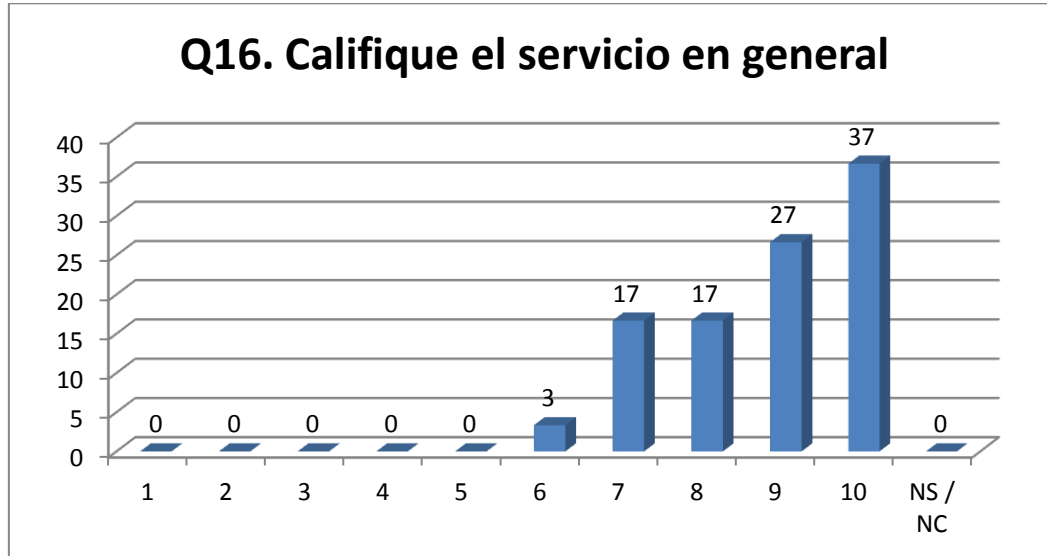
Aunque no se muestra en un 100% la afirmación de que el mesero estaba capacitado para responder preguntas referentes a la carta o menú, este resultado confirma una hipótesis 'de que no existe una capacitación continua sobre los productos que el restaurante ofrece en su carta', los meseros no informan correctamente al cliente sobre el contenido de ingredientes y la preparación de los platos en la carta.

GRÁFICO 15



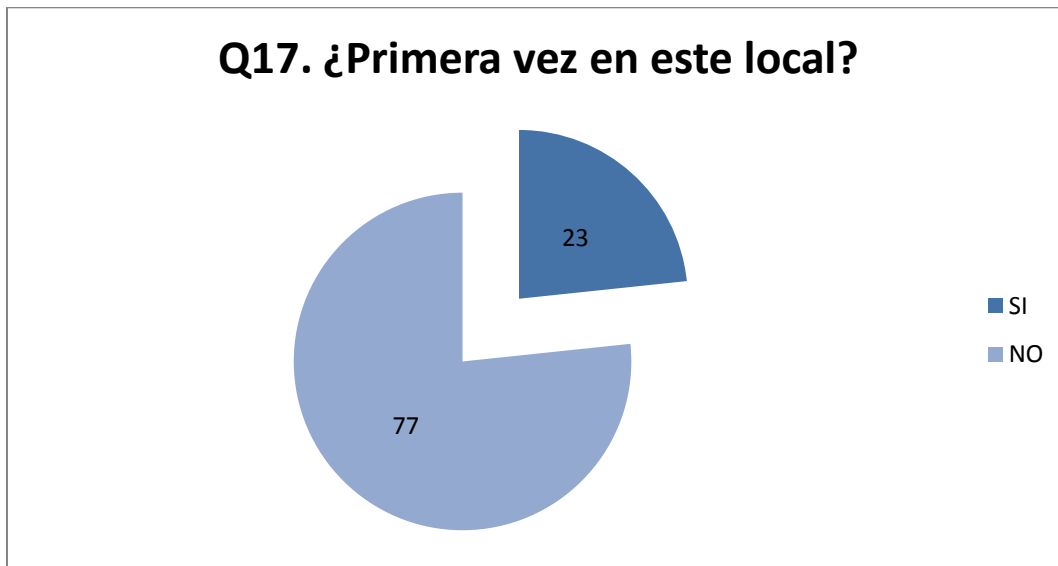
Se observa que un 10% de clientes se encuentran insatisfechos en cuanto a la temperatura de sus platos. Todos los comensales de una misma mesa deben ser servidos simultáneamente y los platos desde cocina deben salir al mismo tiempo para evitar reducciones de temperatura.

GRÁFICO 16



La tendencia de calificación se mantiene. Los comensales consideran un servicio bueno, muy bueno y excelente, brindado por estos tres restaurantes reconocidos a nivel local. No obstante la tendencia debe mejorar y mantenerse en la puntuación de 10 sobre 10. Aquí tan solo el 37% de los comensales señala esta puntuación.

GRÁFICO 17



Un buen número de clientes son nuevos en los restaurantes (el 23%). Es importante cautivar a los nuevos clientes y así fidelizarlos.

GRÁFICO 18



En un importante número (93%) los comensales aseguran que volverían a estos restaurantes una vez más; lo que significa que han logrado fidelizarlos, mientras que en un disminuido 7% declaran que no volverían

GRÁFICO 19



Este gráfico muestra un porcentaje bastante superior para la respuesta No Sabe / No Contesta, ya que el filtro generado en la pregunta anterior hacía saltar esta pregunta a quienes contestaban que sí volverían al restaurante.

GRÁFICO 20



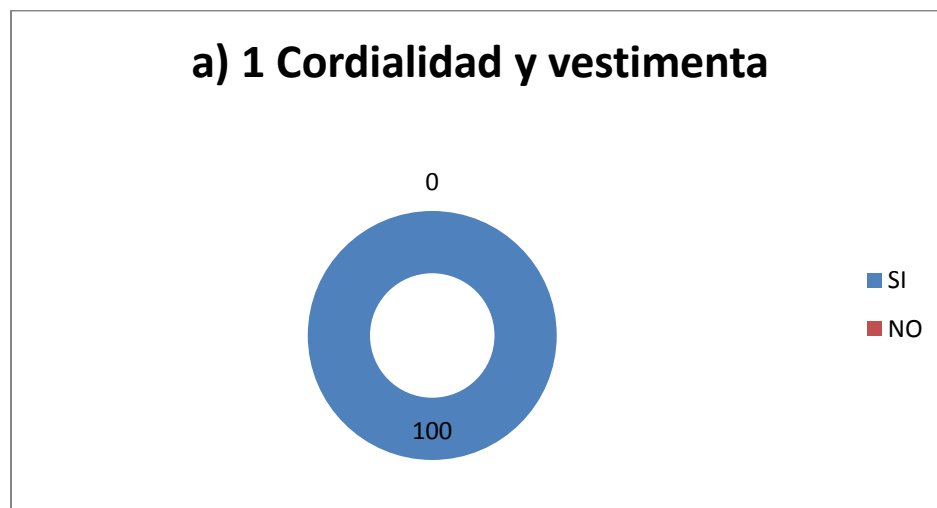
Este es un excelente resultado para estos establecimientos, ya que la recomendación es uno de los mejores aliados y la mejor publicidad en este sector. Las personas confiamos en los criterios de amigos y familiares.

2.4.2. Evaluación participativa y no participativa del servicio en tiempo real

Dentro de este proceso se desarrollaron 6 evaluaciones, a través de la metodología de observación, por un lado participativa, haciéndose pasar por cliente, y por otro no participativa, observando cómo proceden los empleados del restaurante frente a sus obligaciones laborales.

GRÁFICO 21

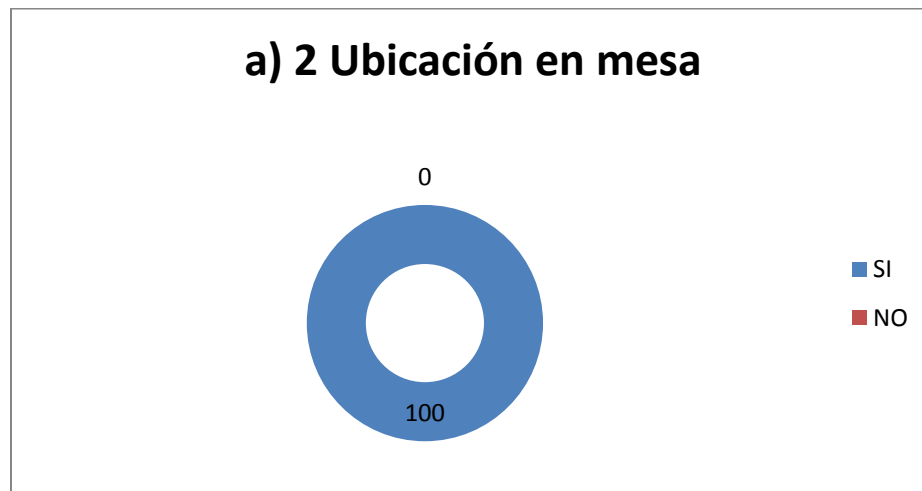
- a. ¿La persona que lo recibió estuvo sonriente, amable y vestida apropiadamente?



En las evaluaciones realizadas en los tres restaurantes al personal de recepción se ve claramente que todos se encontraban con una vestimenta adecuada y su recibimiento fue amigable.

GRÁFICO 22

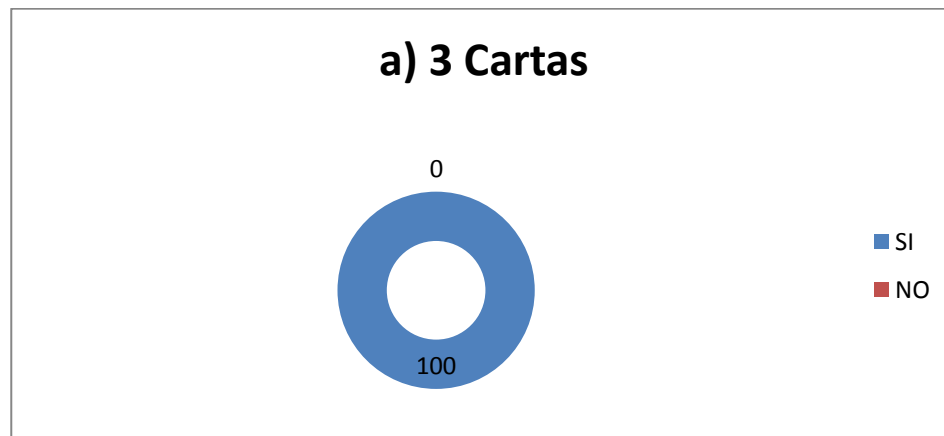
b. ¿Fue Usted ubicado en su mesa en un tiempo prudente?



El proceso de una pronta ubicación en la mesa no presentó ningún inconveniente, puesto a que cada cliente que ingresa se lo ubica de inmediato en una mesa. Es necesario recalcar que las evaluaciones fueron hechas en días ordinarios por lo que se contaba con mesas disponibles.

GRÁFICO 23

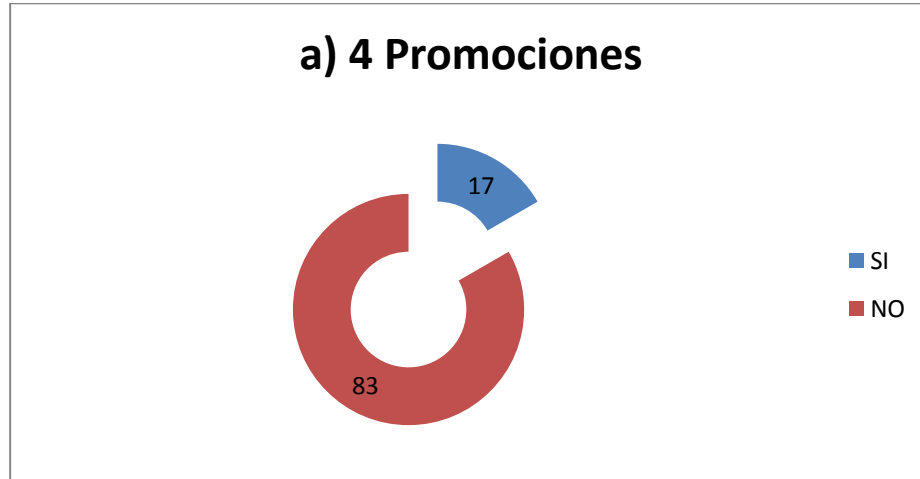
- c. ¿Entregó el mesero las cartas a cada comensal y estaban éstas a su fácil alcance?



Los meseros cumplieron satisfactoriamente con la entrega inmediatamente de las cartas a cada uno de los comensales y las colocaron a su fácil alcance.

GRÁFICO 24

d. ¿Le informó el mesero acerca de las promociones del día?

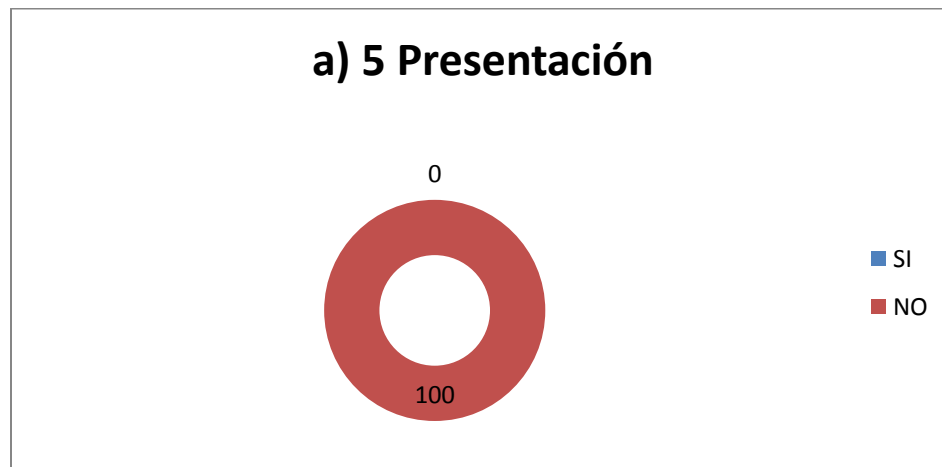


En este punto la evaluación empieza a dar valores negativos; en el 83% de los casos evaluados en los diferentes restaurantes los meseros no mencionan las promociones aunque estas se encuentren en la carta.



GRÁFICO 25

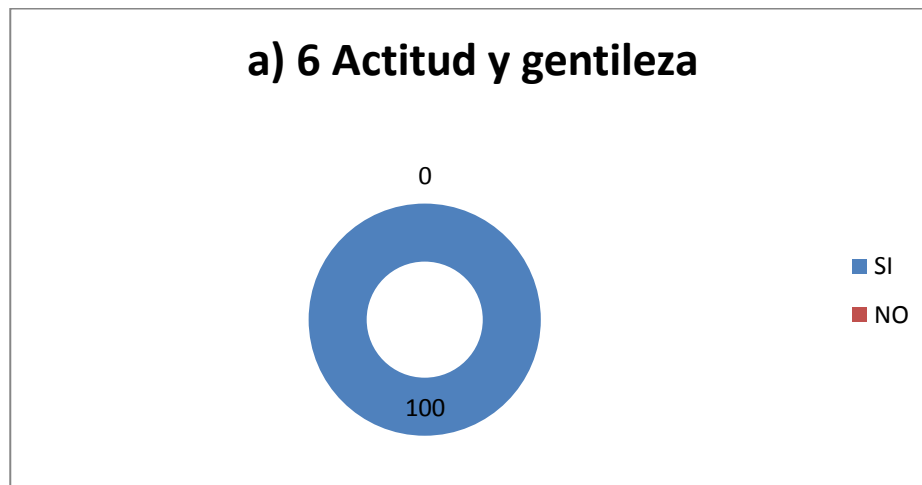
e. ¿Se presentó el mesero a los comensales?



Ninguno de los meseros evaluados se presentó de manera formal con los clientes, situación que deberá ser mejor trabajada por el jefe de personal o propietarios del establecimiento con la finalidad de personalizar mucho más el servicio.

GRÁFICO 26

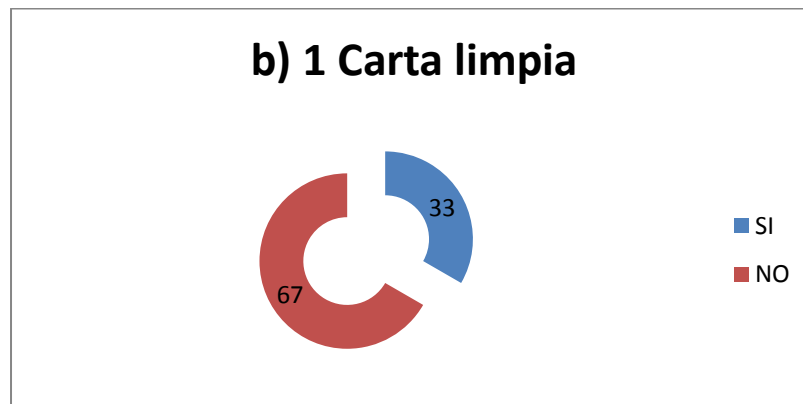
f. ¿El mesero se mostró agradable y lo trató con gentileza?



Por parte de la cordialidad se podría decir que aunque sobre esforzados los meseros intentan ser amables. Tampoco se encontró problema alguno en este tema.

GRÁFICO 27

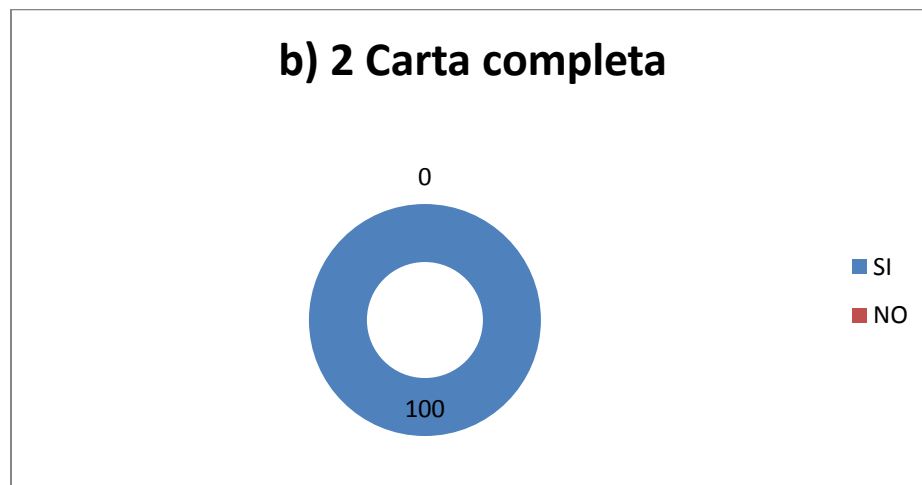
g. ¿Estuvo la Carta limpia y en buenas condiciones?



La mayoría de colaboradores encontraron que la carta se encuentra en un mal estado. La carta es una herramienta de venta y debe estar impecable y ser atractiva. Detalles como estos son también importantes de resaltar: la imagen de una marca se construye con el equilibrio de todas sus partes, armonizadas bajo el manejo consciente de un mismo esquema, si una de las partes falla la cadena se quiebra. Los propietarios deben tomar una acción inmediata en cuanto al estado de sus cartas.

GRÁFICO 28

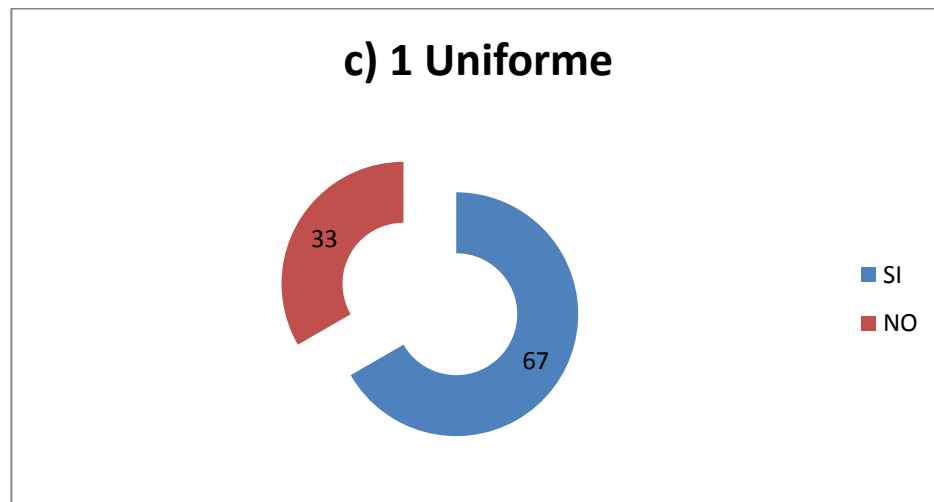
h. ¿Contiene la Carta una descripción completa de cada plato que ofrece?



Las cartas cuentan con información detallada de cada plato que se ofrece en los tres diferentes establecimientos.

GRÁFICO 29

i. ¿Lucía limpio el uniforme del mesero que le atendió?



Se observa que el 33% de los empleados evaluados no llevan su uniforme adecuadamente o éste no cuida el detalle de la limpieza.

GRÁFICO 30

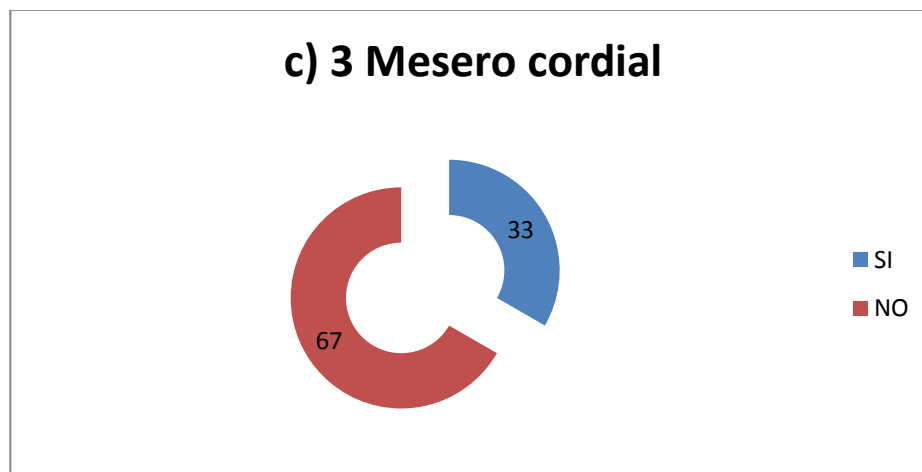
- j. ¿El mesero se acercó a su mesa en los tres minutos después de que usted se instaló?



El 67% de los meseros evaluados se acercaron entre los tres minutos. Un 33% en cambio lo hizo más tardíamente.

GRÁFICO 31

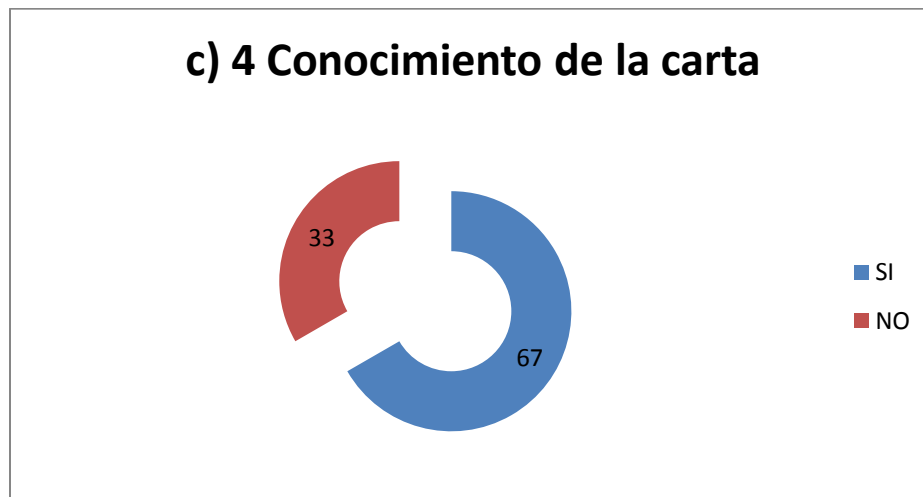
k. ¿El mesero que le atendió, le sonrió, fue cordial, y creó un ambiente agradable?



La cordialidad mostrada por los meseros, es como se mencionaba anteriormente un tanto forzada. Muy pocos crearon un ambiente agradable entre el cliente y ellos.

GRÁFICO 32

- I. ¿Estuvo el mesero familiarizado con la carta y en capacidad de responder a sus preguntas, acerca de la misma?



Se notó un conocimiento mayoritario del contenido de las cartas por parte de los meseros, no obstante algunos de ellos no supieron responder a todas las inquietudes formuladas y debían asesorarse por el personal de cocina en ocasiones para responder.



GRÁFICO 33

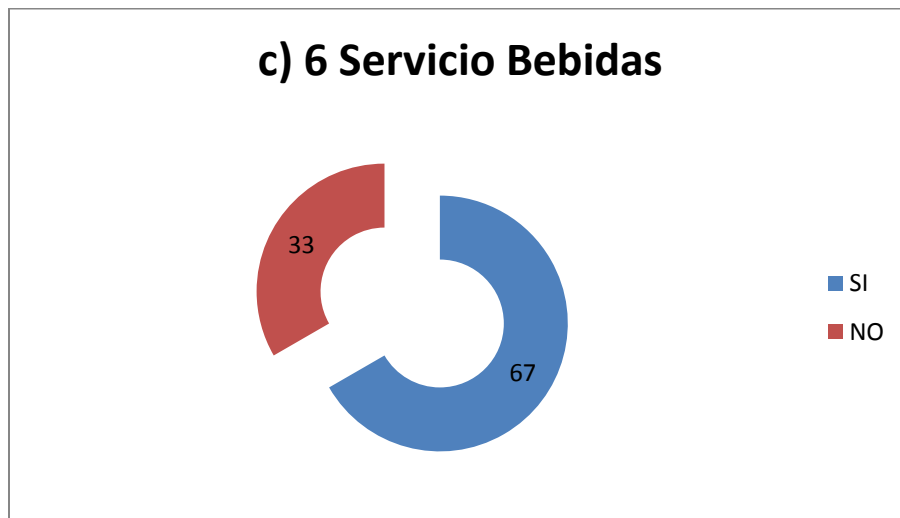
m. ¿El mesero utilizó técnicas de venta sugestiva, de una manera delicada y no ofensiva?



La venta sugestiva fue trabajada por los meseros sin ningún inconveniente.

GRÁFICO 34

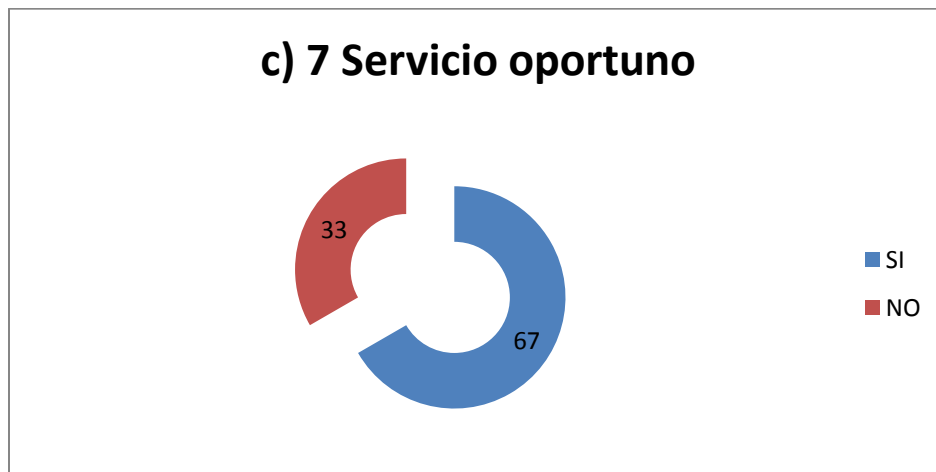
n. ¿El mesero sirvió las bebidas oportunamente y por el lado izquierdo?



El 67% de las veces, las bebidas se sirvieron de manera oportuna y por el lado izquierdo de los comensales, cifra que demuestra un buen conocimiento e iniciativa por parte del mesero; no obstante, el 33% restante preocupa por la cantidad.

GRÁFICO 35

- o. ¿El mesero(a) sirvió el menú ordenado por Usted, oportunamente y por su lado izquierdo?



Tanto para el Gráfico 34 como par el 35 se puede afirmar que muy pocos fueron los meseros que no cumplieron con el protocolo del servicio, y pasaron los platos y las bebidas por el lado más fácil o más próximo a ellos.

GRÁFICO 36

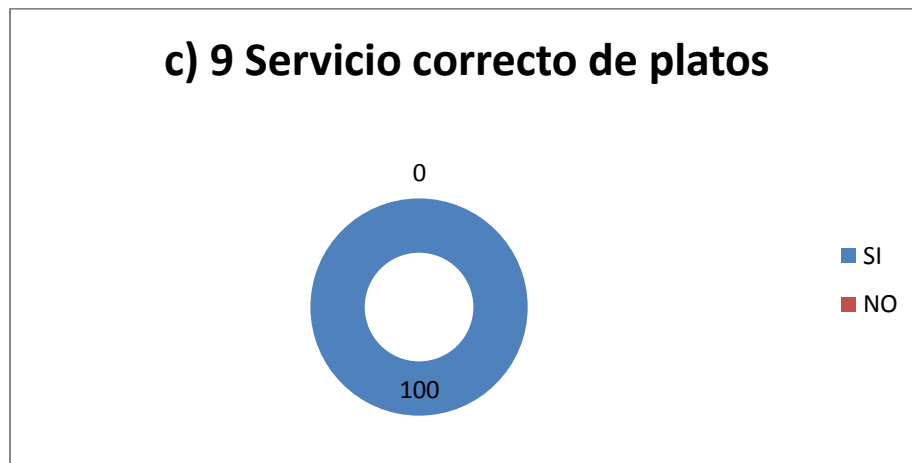
p. ¿El tiempo de servicio entre entrada y plato fuerte fue apropiado?



Exactamente la mitad de las evaluaciones demuestran que los tiempos no fueron bien controlados por parte del personal de los restaurantes.

GRÁFICO 37

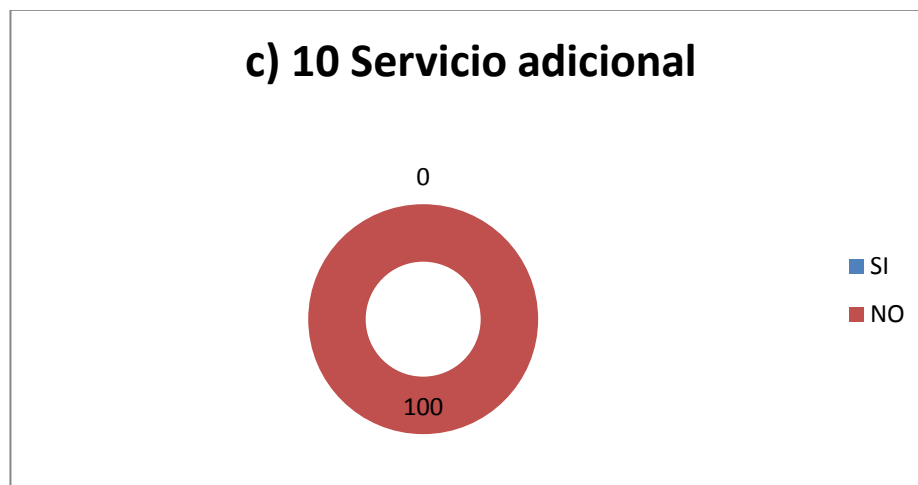
q. ¿Conocía el mesero(a) la selección de cada comensal de la mesa y sirvió correctamente los platos sin preguntar a quién correspondía cada uno?



Este es otro aspecto que los meseros superaron con éxito.

GRÁFICO 38

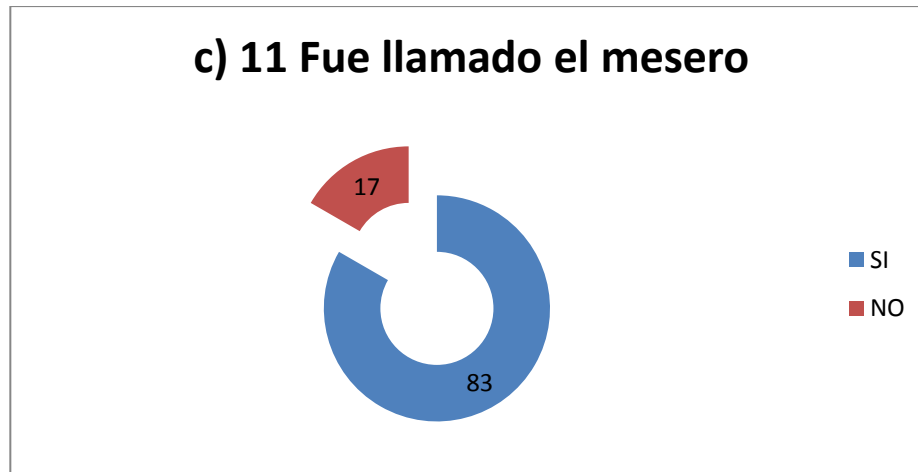
- r. Una vez servido el plato principal ¿El mesero se acercó nuevamente a la mesa para preguntar si estaban satisfechos, y/o si necesitaban algo adicional?



En ninguno de los restaurantes los meseros se acercaron durante la comida para preguntar si el comensal estaba satisfecho, ni tampoco se preocuparon por las necesidades extras de los mismos. Esto denota una escasa capacitación en atención al cliente.

GRÁFICO 39

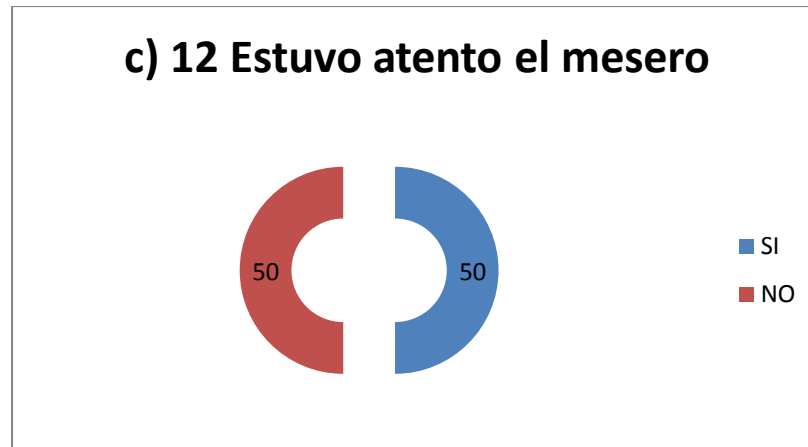
s. ¿Fue necesario solicitar o llamar al mesero durante la comida?



Fue necesario durante varias ocasiones solicitar al mesero, y sólo en pocas de esas ocasiones los meseros estaban atentos al llamado.

GRÁFICO 40

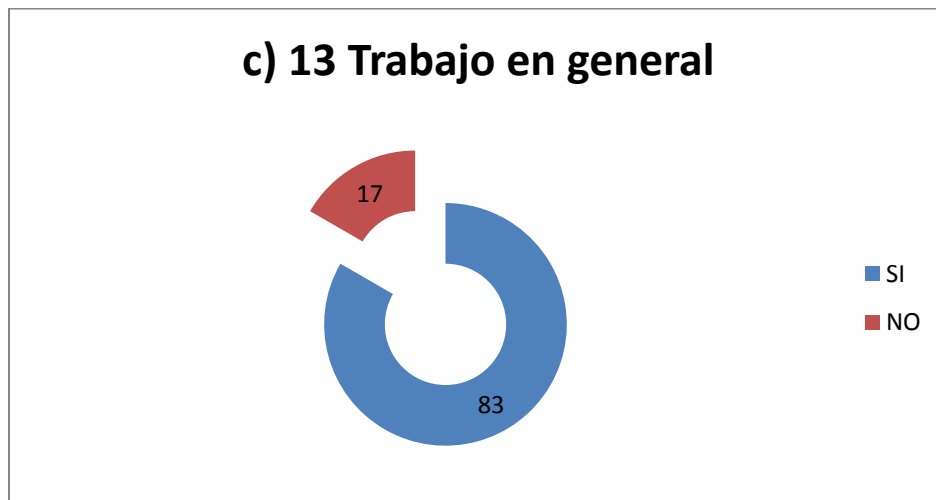
t. ¿El mesero estuvo atento a las necesidades del cliente durante la comida?



Tal como se mencionó en el gráfico anterior, pocas fueron las veces que los meseros estuvieron atentos al llamado, exactamente el 50% de las veces requeridas, este gráfico denota claramente esta afirmación.

GRÁFICO 41

u. ¿El mesero hizo un buen trabajo en general?



En general el trabajo estuvo bien, pero se espera que se mejoren ciertas condiciones de atención al cliente.

GRÁFICO 42

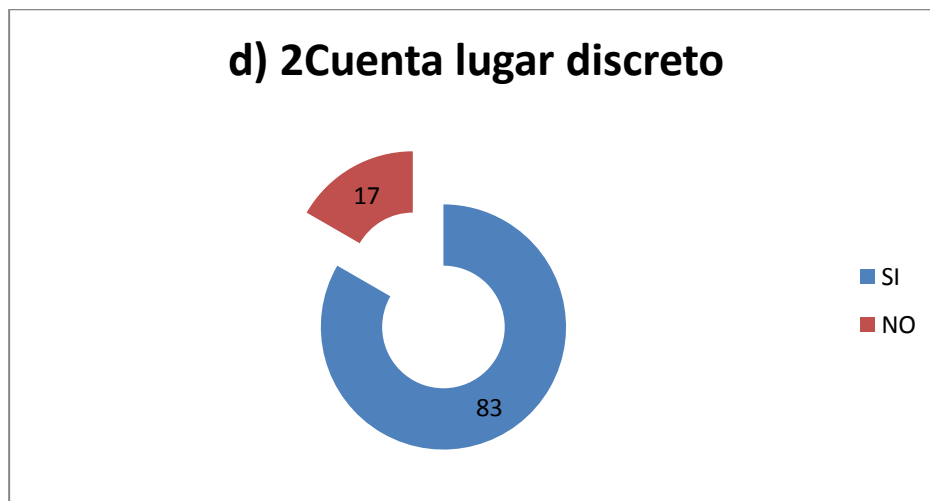
v. ¿Fue la cuenta entregada oportuna y apropiadamente?



Existe satisfacción por parte de los colaboradores en cuanto al tiempo de entrega de la cuenta.

GRÁFICO 43

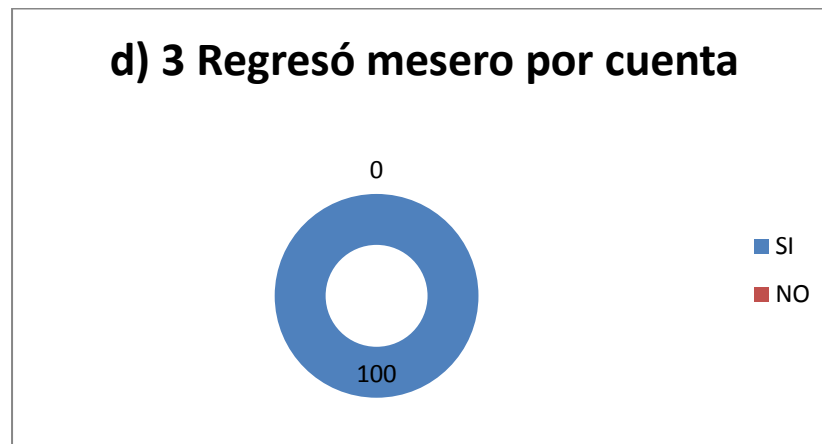
w. ¿El mesero puso la cuenta en un lugar discreto?



El 83% manifiesta la discreción del mesero al colocar la cuenta en la mesa.

GRÁFICO 44

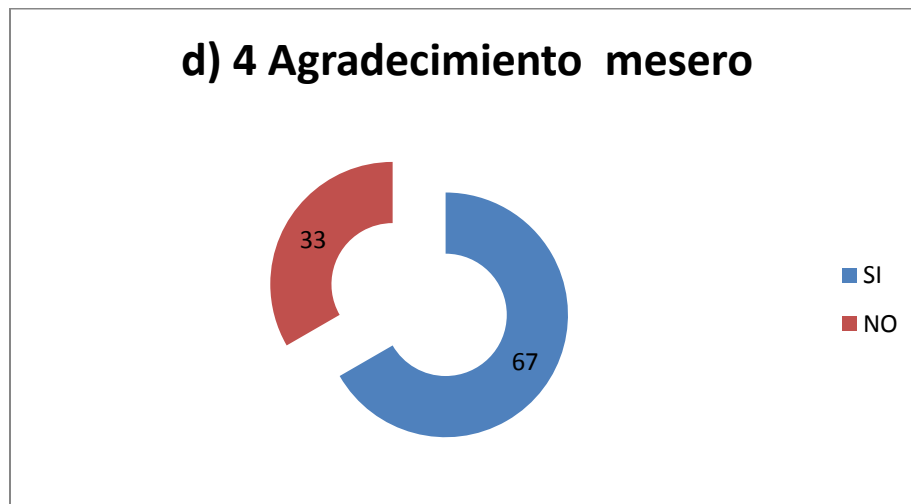
x. ¿El mesero regresó por la cuenta en un tiempo prudente?



Existe satisfacción en este punto por parte de el 100% de los clientes.

GRÁFICO 45

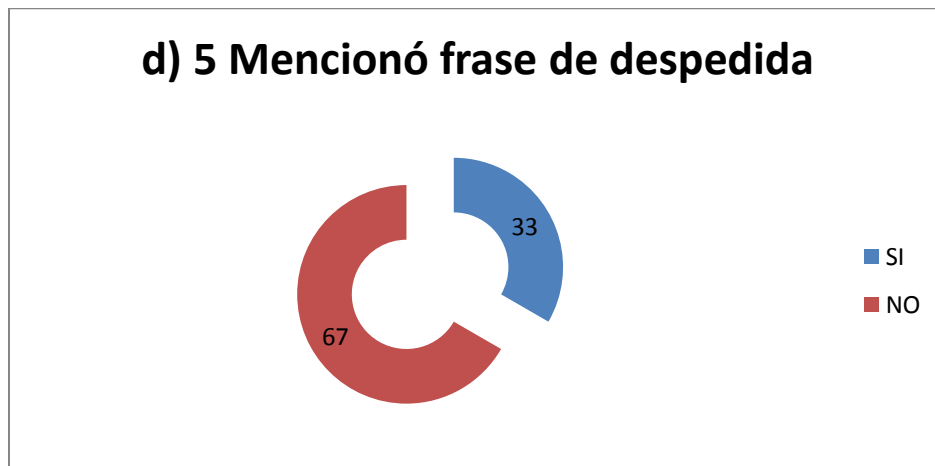
y. ¿El mesero le agradeció al recibir su pago?



En este gráfico se puede notar claramente que los meseros en su mayoría sí agradecen después de hecho el pago. Sin embargo es necesario que los propietarios inculquen a su equipo de servicio el gesto de agradecer al recibir el pago por parte del cliente.

GRÁFICO 46

- z. ¿Se despidió el mesero amablemente, le agradeció por haber venido al restaurante y menciona la frase “Fue un placer servirlo, regrese pronto por favor”?



El 67% de los meseros no tienen en su proceder el invitar nuevamente al cliente a regresar al establecimiento. Es necesario implementar este gesto en cada uno de ellos.



2.4.3. Conclusiones y recomendaciones del estudio efectuado

El estudio demuestra con resultados, tanto falencias como virtudes de estos restaurantes, en donde se aplicaron las encuestas de campo y las evaluaciones por observación.

Dentro de las virtudes se pueden destacar los tiempos de atención, preparación de alimentos y del servicio. Mientras que entre las falencias más comunes que el estudio destaca, están la falta de limpieza en indumentaria, en materiales como la carta o menú, las mesas en menor grado, una débil figura de amabilidad y confianza provista por el mesero hacia los clientes, así como la cordialidad y atención al principio, durante y al finalizar su comida.

Una observación en la que coincidieron los colaboradores y expertos en el tema fue el mal estado de las cartas, en los tres establecimientos, Es importante que los administradores de estos sitios consideren a la carta como una herramienta de venta, entendiendo que ésta debe corresponderse con el nivel de calidad, o con la relación calidad/precio que se ofrece. Todo debe estar acorde con la información que se transmite al cliente, una imagen que no puede verse truncada por aspectos que pueden parecer menores pero que no lo son. Tres son los impactos inmediatos que recibe un comensal cuando visita un restaurante. En primer lugar el propio local: su disposición, decoración, etc. En segundo lugar el personal de servicio, en este caso los meseros, que es quien les atiende, acomoda, y muestra la carta. Y en tercer lugar esa misma carta. A través de estos tres primeros factores, y que a demás se suceden casi simultáneamente, el cliente percibe una imagen anticipada de un producto, y ésta siempre debe ser positiva, se necesita que lo sea para que todo lo demás se perciba como es y no esté condicionado a las primeras imágenes.

Los restaurantes sujetos de estudio no muestran ninguna dificultad en los tiempos de atención primaria (al ingreso al restaurante), sin embargo es propicio destacar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que los restaurantes fueron sometidos al estudio en días ordinarios, días en los que la afluencia no es mayor.

Los restaurantes deben proveer a sus empleados de una capacitación continua, en cuanto al proceso de servicio y el proceso de venta sugestiva.

Se recomienda por tanto, poner todo el interés empresarial en tomar acciones correctivas en las observaciones anotadas.



CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta del programa de capacitación para mejorar la atención al cliente en los restaurantes de lujo, primera y segunda categoría, en la ciudad de Cuenca, permitirá a los propietarios y/o gerentes de los restaurantes contar con una herramienta que puede ser utilizada para lograr una mejor posición competitiva en el mercado.

El programa por un lado proporcionará a los propietarios o administradores de los restaurantes los conocimientos para brindar un servicio de calidad, y por otro le permitirá al personal desarrollarse plenamente en sus funciones.

La propuesta describe tanto los métodos como las actividades necesarias para la ejecución de un servicio de calidad; además este capítulo contiene explicaciones sobre cómo la satisfacción del cliente se convierte en una ventaja competitiva y en éste se muestran factores esenciales con los que un restaurante debe contar.

Se espera que la aplicación de esta propuesta contribuya a que los restaurantes de las categorías citadas anteriormente puedan tener mayor rentabilidad y fidelidad por parte de sus clientes



3.1. Servicio y Atención al Cliente

El servicio al cliente en un restaurante es, muchas de las veces, la diferencia entre una experiencia positiva o excelente y una experiencia negativa o simplemente regular. De hecho, los platos o productos que se ofrecen en la gran mayoría de los restaurantes de la ciudad, manejan un concepto y servicio similar, son usualmente muy parecidos entre ellos y no cuentan con un valor agregado, por tanto no existe una ventaja competitiva.

En el libro *“Administración, una ventaja competitiva”* de los autores Bateman y Snell, se considera al servicio “como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”. (Bateman&Snell, 2000, pág. 19)

La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una empresa. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una organización orientada al cliente, usuario o público en general.

Por ello es importante que todo restaurante provea a sus clientes el mejor nivel de servicio posible, para así diferenciarse de la competencia.

Con la apertura de las fronteras y la internacionalización del consumidor, cada vez son mayores las exigencias de calidad. Hoy estas exigencias competitivas ya no descansan sólo en los productos tangibles. Las empresas que venden servicios, deben adaptarse más que nunca a los requerimientos de los mercados.

“El cliente no ve el chip que está dentro de su computadora, pero si ve la cara de mal humor de un mozo en un restaurante”. (Horovitz J. , 1994, pág. 36).



Según Jacques Horovitz, “la calidad del servicio no se administra como la de los productos industriales por la particularidad de los mismos de ser tangibles y producirse simultáneamente a su consumo”. (Horovitz J. , 1994, pág. 37)

En la industria, la gestión de calidad actúa en la productividad al reducir costos de fabricación, mientras que “en servicios la productividad se expresa en términos de satisfacción al cliente, y en consecuencia se mide por el aumento de ventas”. (Horovitz J. , 1994, pág. 37)

Según el mismo autor, “un cliente cuando evalúa un servicio lo hace como un todo, no disocia sus componentes. Esto conduce a la conclusión de que cada establecimiento necesita conseguir la homogeneidad en todos los aspectos del servicio, para lograr una clientela fiel”.

La multiplicidad de características en servicios, y el hecho de que puedan ser percibidas por el cliente, hace que la empresa de servicios, en este caso los restaurantes, tengan la posibilidad de mostrar sus niveles de calidad en la prestación de sus servicios.

La calidad percibida es fundamental en la comunicación de las ventajas comparativas de un nuevo producto o servicio. Se debe recordar la importancia que reviste para una empresa de servicio el hecho de brindar a sus clientes información clara, abundante y oportuna ya que así se puede modificar satisfactoriamente la imagen del establecimiento.

La misión suprema de todo establecimiento turístico debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues estos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios y empleados).



Los objetivos de una buena estrategia de servicio deben consistir en mantener a los clientes actuales y en atraer a los clientes potenciales. Todo establecimiento o empresa que desee perdurar en el tiempo debe descuidar ni olvidar estos principios elementales

“La calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas empresas que tratan de alcanzarla”. (Horovitz J. , 1994, pág. 42)

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en estos días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales, en todo el mundo, ya que son muy positivas las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo.

La prestación es el momento en que se entrega un producto y servicio al cliente. Son los llamados *momentos de verdad*, ya que es en ese preciso instante cuando el cliente evalúa.

Momentos de verdad son encuentros en los cuales los clientes se forman una determinada imagen del establecimiento, sea esta positiva o negativa, dependiendo del nivel de calidad con que se haya gestionado ese encuentro. Como resultado, en ese momento, el cliente decide si continúan o no siendo fiel a la organización. En otras palabras, cada uno de esos encuentros puede convertirse en una fuerza motriz de la fidelización de los clientes o en la vía más rápida para ahuyentarlos. (Horovitz J. , 1994, págs. ,43)

En algunos lugares, los análisis que se realizan se basan fundamentalmente en procesar las inconformidades, buscando el nivel de satisfacción, mientras que, lo que realmente interesa es el nivel de insatisfacción, puesto que son estas



inconformidades las que van a medir el diseño de todo el servicio que se brinda, y de acuerdo con su comportamiento se decidirá si es necesario hacer cambios o no.

Un cliente satisfecho no es un problema para un establecimiento de esta naturaleza, cómo es un restaurante, pero un cliente insatisfecho y no conforme con el servicio dado, trae consigo su pérdida en la mayoría de los casos, la transmisión de su situación a muchos otros clientes asiduos o potenciales, lo que trae consigo disminución de popularidad y disminución en los niveles de ventas. (Calaña, 2010, págs. , www.gestionrestaurantes.com)

Algunas empresas consultoras han evaluado el impacto que puede tener una reacción, de acuerdo con experiencias de servicio buenas y malas, en cuanto a publicidad:

- Si un cliente está satisfecho con un servicio se lo comunica a una media de 8 personas de su entorno personal.
- Por el contrario, si está insatisfecho lo comunica a una media de 22 personas.
- En el peor de los casos, estas 22 personas transmiten a su vez el comentario a su entorno personal, 8 personas = 176 personas.
- 26 de cada 27 clientes que han recibido un servicio deficiente por parte de una empresa no formulan una queja.
- La mayoría de clientes no reclama, simplemente cambian de lugar.

“Es necesario que toda empresa de servicio mida y defina la satisfacción de los mismos, ya que para la identificación de los problemas que se presentan en estos o para la evaluación del avance en la empresa no es necesario esperar a la queja de los clientes”.(Moline, 2004, págs. , 78)



El servicio va más allá de las características de un producto, incluye la atención que se sepa dar al cliente, el buscar satisfacer o exceder sus necesidades y expectativas.

3.1.2. Recepción y Bienvenida

Numerosos estudios muestran que en la industria de servicios, el trato de los meseros es a menudo el factor decisivo para regresar a un restaurante o escoger otro de la competencia. Ofrecer alimentos de calidad no es suficiente para mantener la competitividad. Por lo tanto le corresponde al gerente del establecimiento, capacitar, motivar y supervisar al personal de servicio para asegurar su éxito y para que los clientes vuelvan y difundan su experiencia del establecimiento al que asistieron.

A continuación se describen los elementos básicos que el especialista en servicios de calidad, Jaques Horovitz, considera que deben estar presentes durante la llegada o 'acogida' de los clientes en los restaurantes:

- **Sonreír:** mostrar abiertamente la alegría que produce recibir a un nuevo cliente, comensal.
- **Comunicación verbal:** saludar, conocer el nombre, hablar del lugar que procede.
- **Comunicación gestual:** todos aquellos gestos que demuestren el reconocimiento del comensal y confirmen la bienvenida (por ejemplo, no darle la espalda).
- **Comunicación visual:** todos los elementos físicos que contribuyan a consolidar y potenciar el sentimiento de seguridad y bienestar del cliente (por ejemplo, carteles, señalizaciones, etc.).
- **Comunicación escrita:** documentos en el idioma del cliente (menú, carta de vinos, revistas, etc.).



- **Elementos físicos y de ambiente:** un entorno durante la acogida que haga sentirse cómodo y seguro al comensal, acorde con la promesa de servicio hecha por el establecimiento.
- **Continuidad:** no limitar la acogida al primer contacto, sino que debe cerrarse con la promesa de que durante toda la permanencia en el establecimiento, el comensal recibirá el mismo trato.
- **Profesionalidad:** el empleado que atiende al cliente, debe saber responder a todas las preguntas, inquietudes y resolver los problemas de los clientes.

A partir de esta descomposición que se acaba de describir, acerca de la acogida o bienvenida (que en el siguiente punto será ampliada), es más fácil establecer normas que indiquen al personal de qué forma debe comportarse al momento de recibir a un cliente.

Para cerrar su comentario, Horovitz señala que como se podrá observar, contrario a una idea muy extendida, la acogida no es sólo una cuestión de personalidad. Por supuesto que hay temperamentos mejor dotados que otros, pero se puede aprender a recibir a los clientes con un buen proceso de enseñanza.

Los establecimientos gastronómicos de la ciudad de Cuenca no cuentan comúnmente con personal de bienvenida o más conocido a nivel mundial como 'host' o 'hostess', que en castellano quiere decir anfitrión o anfitriona mayordomo, quienes son las personas que se dedican específicamente a recibir, dar la bienvenida y acompañar a los clientes, y quienes también están pendientes del servicio durante la permanencia de los mismos en los restaurantes.

Es por ello que en el desarrollo de este punto se darán pautas que el mesero en este caso debe incorporar en el proceso de recepción y bienvenida de los clientes. Estas pautas están basadas en la propuesta de entrenamiento que presenta "The Encyclopedia of Restaurant Training":(Arduser & Brown, The Enciclopedia of Restaurant Training, 2005, págs. ,81 -82)



El mesero o mesera debe recibir a los clientes de una manera amable y delicada. Debe esforzarse para que los huéspedes se sientan bienvenidos y darles la seguridad de que recibirán un servicio de excelencia, durante su permanencia en el establecimiento.

Tomando en cuenta esto, el mesero deberá:

- a)** Estar cerca de la entrada a la zona del comedor, con el fin de saludar y dar la bienvenida a los clientes, y de acuerdo al orden en el que llegan ubicarlos en la mesa de su preferencia o la mesa que esté disponible, lo más pronto posible.
- b)** Recibir a todos los clientes inclinando el cuerpo (haciendo la venia), con una sonrisa y saludando apropiadamente según la hora del día, y de ser posible tratarlos por sus nombres en caso de conocerlos, (ejemplo: “Buenas Tardes Sr. Jaramillo, Bienvenido”).
- c)** Si el restaurante cuenta con un vestíbulo, situado cerca de la puerta de ingreso, sugerir a los clientes registrar sus pertenencias como sombreros, sacos, carteras, paraguas, etc.
- d)** Siempre preguntar al cliente cuántas personas le acompañan, para poderlos acomodar en una mesa adecuada. El mesero deberá evitar utilizar mesas para cuatro personas cuando solamente estén dos personas, a menos que no existan más mesas disponibles.
- e)** Preguntar al cliente la preferencia con respecto a la ubicación de la mesa, si es que no están la mayoría de las mesas del restaurante ocupadas.
- f)** Caminar ligeramente adelante de los clientes mientras los dirige a la mesa.
- g)** En el caso de parejas, acomodarlas en las mesas pequeñas o de dos asientos. En el caso de discapacitados o de adultos mayores, ubicarlos en las mesas más próximas a la entrada del restaurante, para que de esta forma no tengan que esforzarse demasiado. Si una persona viene sola, ubicarla en las mesas pequeñas, evitando que éstas estén detrás de pilares



o cerca de la puerta de ingreso del local o de la puerta de acceso a la cocina.

- h)** Distribuir adecuadamente las mesas entre cliente y cliente, para que de esta manera no se encuentre o se vea una sola zona del restaurante ocupada.
- i)** En caso de que los clientes deban esperar por una mesa, acomodarlos en la zona de espera o dirigirlos a un sitio que esta fuera de la zona de tráfico del establecimiento.
- j)** Antes de acomodar a los clientes en la mesa, despejar y retirar los platos utilizados anteriormente y verificar que ésta se encuentre limpia. Poner apropiadamente la mesa según los estándares que utilice el restaurante para el servicio.
- k)** Cuando se trate de una dama, retirar la silla para que tome asiento y ayudarla a acomodar su abrigo y cartera.
- l)** En el caso de los caballeros, si el restaurante no cuenta con un vestíbulo, indicar una percha o estante donde se puedan dejar los sombreros, gorras y abrigos.
- m)** En caso de ser necesario, proporcionar una silla o taburete para niños entre 3 y 5 años; si se trata de niños de brazo, ofrecer la silla alta para bebés y colocar la servilleta o babero al niño si es que el padre desea este servicio.
- n)** Entregue la carta del menú a cada huésped por el lado izquierdo.
- o)** En el caso que el restaurante ofrezca alguna cortesía, servirla oportunamente, mientras los comensales leen el menú.

3.1.3. Servicio en la mesa

Se considera importante, antes de describir el proceso de servicio por parte del mesero, el montaje adecuado y apropiado de la mesa. Para esto se tomarán como referencia varias normas de protocolo establecidas a nivel internacional que se han tomado del texto “Manual de Protocolo en el Restaurante”, de la autora Gonzalez María Rosa. (González, págs. 12-15)



Existen distintas maneras de poner la mesa así, como decenas de combinaciones de las mismas, en función de su tamaño o forma (cuadrada, rectangular, redonda, ovalada).

La mesa cuadrada es la más utilizada en restaurantes, ya que permite un buen aprovechamiento del espacio y además es admisible para comidas íntimas de 2 ó 4 personas, dependiendo el tipo de clientela.

3.1.3.1. Montaje de la mesa

En el caso del restaurante de lujo, las mesas deben cubrirse con un mantel blanco o de un color pastel discreto y preferiblemente liso o con discretos bordados y preferiblemente de algodón (aunque existen otros muchos tipos de tejido como las fibras sintéticas). Éste debe cubrir al menos un tercio de la distancia que hay entre la mesa y el suelo.

Si las mesas son de madera buena, o son muy delicadas, se suele colocar un tipo de protección que la preserve del calor, los golpes, e incluso como amortiguador del ruido (si fuera una mesa metálica, por ejemplo).

Las servilletas deberán ir a juego con el mantel en cuanto a color y diseño. Aunque es un tema polémico se pueden colocar sobre el plato, en forma de triángulo o rectangular, pero nunca metidas en la copa. También se pueden colocar a la izquierda o derecha del plato, aunque los más estrictos en el tema del Protocolo, indican que el lado derecho solo es utilizado para dejar la servilleta una vez terminada de usar o para hacer una pausa, si nos levantamos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El servicio de mesa debe ser renovado por completo después de la finalización de cada comida.

El espacio entre invitados será de aproximadamente 60 - 80 centímetros, para que los comensales se puedan mover con relativa comodidad sin molestar a sus vecinos de mesa, aunque estas medidas pueden variar si contamos con espacio suficiente para dejar mayor holgura.

Lo primero que se coloca es el plato "base". Si los platos cuentan con un anagrama o adorno del establecimiento este deberá quedar frente al cliente y bien centrado. (Lo mismo a la hora de montar la mesa que a la hora de servir).

Un ejemplo de servicio de mesa completo sería como el que se puede observar en el siguiente gráfico.



A la derecha del plato se coloca el cuchillo con el filo hacia adentro, las cucharas con la concavidad hacia arriba, y la pala de pescado. A la izquierda se colocan los tenedores, con los puntas hacia arriba.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Todos los cubiertos se sitúan por orden de utilización: los más exteriores al plato son los primeros que se van a utilizar y los más cercanos al plato son los últimos que se utilizan. Se deben separar unos 2 ó 3 cm. del plato, y nunca deben tocar el plato.

En ciertas ocasiones puede aparecer un tenedor de tamaño medio (entre el tamaño normal y el tamaño de postre), que sirve para tomar los aperitivos y entrantes y que los profesionales de la hostelería denominan el "tenedor de principios".

Los cubiertos de postre se sitúan enfrente del plato, en su parte superior a unos 2 cm. del mismo, en este orden: cuchillo, tenedor y cucharilla con los mangos intercalados (mango hacia la derecha, el primero, hacia la izquierda el segundo y el tercero de nuevo hacia la derecha).

Un platillo en la parte izquierda superior es para el pan, y en la derecha (si lo hay) es para la mantequilla, acompañado del correspondiente cuchillo o "pala" para untarla.

La cristalería se coloca en fila recta (o una leve curvatura) por orden, colocadas frente al plato y ligeramente hacia la derecha, no centradas: copa de agua, copa de vino tinto, copa de vino blanco, copa de champán/cava y copa de licor. Nunca deben de tocarse unas copas con otras, deben separarse 2 cm. entre ellas.

Algunas normas que se sugieren para los cubiertos:

- a) Cuando se sientan menos comensales de los servicios que hay en la mesa (por ejemplo 4 personas en una mesa de 6), deberán retirarse los servicios sobrantes antes de empezar a comer.
- b) Si no se colocan los cubiertos de postre al inicio de la comida, deberán colocarse antes de servirse el mismo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- c) Se deben retirar siempre los cubiertos aunque no se hayan utilizado, en los cambios de plato.
- d) Cualquier cubierto que se caiga al suelo debe ser cambiado por otro nuevo. Lo mismo puede hacerse con la servilleta (aunque en este caso no es tan obligatorio).
- e) Debe estar atento a las peticiones de los comensales ante cualquier requerimiento de los mismos.
- f) Si no se compone la mesa en su totalidad, al principio de la misma, deberán colocarse los cubiertos antes de servir el plato en el que se van a utilizar.
- g) No se sirven cócteles (por ejemplo de marisco), consomés, sorbetes, cazuelas y platos similares directamente sobre la mesa, deben servirse con un platillo de base.
- h) Si ve a alguno de los comensales en dificultades para utilizar un determinado cubierto, ofrézcase para indicarle su correcta utilización, con la mayor discreción posible.

La cubertería, cristalería, vajilla y mantelería deberán permanecer limpias y en perfecto estado de conservación (debemos evitar copas o platos saltados, vasos o cubiertos sucios, etc.).

También se deberá evitar manchar los cubiertos o la cristalería con los dedos al poner la mesa y si fuese necesario se repasará las pequeñas marcas con el "lito" (pañó auxiliar de los camareros) o una servilleta.

Si son manchas de otro tipo (pintalabios, incrustaciones, etc.), que no se pueden quitar pasando el lito, se deberá optar por cambiar la pieza por otra limpia. (González, pág. 18).



3.1.3.2. Servicio de bebidas

El servicio de todo tipo de bebidas en el restaurante es de vital importancia. Se debe seguir ciertas normas para su desarrollo, así como disponer una serie de conocimientos de observación y servicio.

En cualquier tipo de comida, además de su elaboración, presentación y servicio tiene igual importancia la conservación y el posterior servicio de las distintas bebidas que acompañan a los alimentos.

Para la elaboración de este punto se ha citado a los Autores (Arduser & Brown, The Encyclopedia of Restaurant Training, 2005, pág. 151) que describen paso a paso el servicio de los diferentes tipos de bebidas ofrecidas en un restaurante.

3.1.3.2.1. Servicio de aguas según(Arduser & Brown, The Encyclopedia of Restaurant Training, 2005, pág. 151)

El primer servicio de bebidas que se realiza en el restaurante es el del agua: El agua se presenta en dos formas, con gas y sin gas, en el caso del agua sin gas, su servicio puede ser en jarra o envasada, mientras que el agua con gas siempre se presenta en envase.

En la actualidad, la mayoría del agua consumida en restauración está embotellada. El agua no envasada es la que se consume en menor medida, también conocida vulgarmente como “del grifo”. Se presenta al cliente en una jarra de cristal, se suele acompañar con hielo y con un plato para apoyarla, además se debe utilizar un lito doblado para secar las gotas que se pueden caer.

El agua se suele servir fresca de 6 a 8° C. El envase de plástico es el más utilizado en restaurantes, con una capacidad de 50 Cl. ó 100 Cl.



El agua se sirve por la derecha del cliente. Esta debe ser secada con el lito, con el objeto de evitar que caigan gotas en el mantel o se le escurra de la mano al camarero. Durante el servicio, el cuello de la botella no debe tocar en la copa, también hay que tener cuidado de no salpicar al comensal.

3.1.3.2.2. Servicio de aperitivossegún (Arduser & Brown, The Enciclopedia of Restaurant Training, 2005, págs. ,152)

El servicio de aperitivos se realiza antes de la toma de la comanda. El objeto del mismo es entretener al cliente mientras espera la toma de comanda y servicio de los primeros platos, además el de estimular el apetito. Este servicio debe realizarse con agilidad, ya que de lo contrario no tendrá sentido de ser.

El camarero transporta las bebidas solicitadas en una bandeja y se sirven delante del cliente, por su derecha. Solamente se suelen traer servidos los cocteles o zumos.

Las bebidas más consumidas como aperitivos son:

- Vinos generosos (finos, manzanillas, amontillados, etc.).
- Vinos espumosos (cavas, champagnes, etc.).
- Vermuts.
- Cervezas, refrescos y zumos.
- Cócteles o combinados (Dry Martini, Negroni, Manhattan, etc.).

3.1.3.2.3. Servicio de vinossegún (Arduser & Brown, The Enciclopedia of Restaurant Training, 2005, págs. ,162-165)

Actualmente, cada día más restaurantes están incorporando a su equipo de servicio la figura del sumiller (del francés *sommelier*), experto en vinos que sugiere a la clientela de grandes restaurantes el vino apropiado, según la ocasión.



El resurgimiento del sumiller, como pieza clave del actual servicio de sala en los establecimientos pertenecientes a la categoría 'de lujo', se debe principalmente a la necesidad de satisfacer al cliente actual, cada vez más exigente y preocupado por el mundo del vino y otras bebidas, y por supuesto también derentabilizar la compra, conservación y servicio de vinos y otras bebidas, tanto desde el punto de vista gastronómico como económico. Se observa que los ingresos derivados del consumo de bebidas en los establecimientos de restauración aumentan de manera significativa, de año en año.

La confección de la oferta, la gestión de la compra, la conservación y servicio de los vinos y otras bebidas son tareas a realizar por el sumiller.

Se puede decir que el compañero ideal para cualquier comida es el vino. Gracias a la amplia variedad de tipos de vinos también se puede asegurar que existe un tipo de vino para cada tipo de comida. El correcto servicio es fundamental para poder apreciar y disfrutar de las características organolépticas y la calidad del vino.

A continuación se detallan los procedimientos a seguir en el servicio de vinos en el restaurante:

a) Transporte

El sumiller toma la comanda de vinos asesorando al cliente que lo solicite acerca del vino que mejor acompaña a los platos elegidos. El ayudante de sumiller o el camarero será el encargado de ir a la bodega por el vino solicitado. Deberá trasladar las botellas sin darles sacudidas y con cuidado para que no se produzcan roturas.



b) Presentación

Se presenta la botella por la derecha, al cliente que haya solicitado el vino, mostrando la etiqueta, para que éste verifique la marca. Se añade también la presentación de vino blanco o rosado y la presentación de vino tinto.

c) Descorche

Con la mano izquierda se sujeta la botella por el cuello, manteniéndola ligeramente inclinada y se la presenta. El descorche se realiza siempre a la vista del cliente, el vino blanco y el rosado desde la champanera y el vino tinto desde el gueridón.

A continuación se detalla el proceso correcto para descorchar una botella de vino:

- 1) La botella se sostiene con la mano izquierda, manteniéndola en una posición vertical.
- 2) Con la cuchilla del sacacorchos se corta la cápsula por debajo del cuello de la botella; evitar girar la botella.
- 3) Retirar la corona de cápsula cortada y depositarla en un platillo.
- 4) Clavar la espiral del sacacorchos en el centro del corcho y girar sin llegar a traspasar el mismo. Nunca se gira la botella.
- 5) La palanca del sacacorchos se coloca en la boca de la botella.
- 6) Se extrae el corcho lentamente, tirando hacia arriba. La mano izquierda debe sujetar firmemente la palanca en la boca de la botella.
- 7) Terminar de extraer el corcho con la mano derecha.
- 8) Limpiar la boca de la botella con el lito.
- 9) Desenroscar el corcho del saca-corcho.
- 10) En los vinos tintos, grandes reservas, se suele mostrar el corcho al cliente, colocándolo sobre un platillo.

Proceso para el descorche de vinos espumosos:

- 1) Una vez presentado el vino espumoso se coloca en una champanera con hielo y agua, y se sujeta con el dedo pulgar de la mano izquierda el corcho.



Con la mano derecha se retira la cápsula y el alambre. Inclinando ligeramente la botella en la champanera; con la mano derecha se gira el corcho sacándolo. Se debe retener el corcho para evitar que éste salte con la presión.

- 2) Es importante observar el corcho: el vino está fresco y bien conservado si éste recupera su forma de seta rápidamente. Si por el contrario el corcho no se expande, el vino no está en óptimas condiciones de consumo.
- 3) El cuello de la botella nunca debe tocar el borde de la copa. Después de servir el vino se seca con el lito la boca de la botella. Una vez que la persona que cató el vino da su aprobación, se procede a servir a los otros clientes, guardando las normas de protocolo. A la persona que cató el vino se le servirá en último lugar.
- 4) Nunca deben llenarse las copas, se servirá como mucho tres cuartas partes, para así mantener la temperatura de servicio y apreciar mejor las características organolépticas.
- 5) En el servicio de vinos espumosos y debido al anhídrido carbónico que contienen, el servicio se realizará lentamente y en dos tiempos.

3.1.3.2.4. Servicio de cafés e infusiones según (Arduser & Brown, The Encyclopedia of Restaurant Training, 2005, págs. ,190)

Al igual que con el vino, en la actualidad el cliente empieza a demandar un servicio más completo de cafés e infusiones. Para satisfacer estas necesidades los establecimientos están modificando y ampliando su oferta. De este modo se encuentran restaurantes donde se ofrecen a los clientes una carta de cafés e infusiones, donde poder elegir entre distintas procedencias, mezclas y tratamientos.



Una vez terminado el plato principal, el maître o capitán tomará la comanda de postre así como la de cafés e infusiones. Normalmente el café se sirve una vez retirado el postre.

- 1) El capitán o bien la persona que corresponda, preparará los servicios solicitados y montará la bandeja con el material necesario: cucharillas, platillos, tazas, lechera, jarrita de infusiones, etc.

Se monta el servicio correspondiente sobre un plato de postre y se sirve por la derecha del cliente. El asa de la taza se coloca también a la derecha del cliente.

- 2) Los establecimientos suelen ofrecer un azucarero con diferentes tipos de azúcar (morena, cristales, etc.) y sacarina.
- 3) El servicio de la leche se puede realizar de dos maneras: el camarero sirve directamente la leche, una vez colocado el servicio al cliente o se deja una jarrita a la derecha del cliente para que éste se sirva a su gusto.
- 4) Las infusiones se sirven en la misma tetera donde se preparan. Se debe dejar reposar unos minutos.

Un detalle que agradece el cliente es acompañar el servicio de cafés con algún dulce o bombón. Cuando el café se sirva a la vez que el postre, por deseo del cliente, no se utilizará el plato de postre como base para el servicio de café.

3.1.3.3. Servicio de Alimentos

En la dinámica actual existen distintos tipos de servicios de mesa, y este depende de cada restaurante, de su categoría, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos.

Para la elaboración de este punto se transcribirá la descripción de las distintas maneras de realizar un servicio según (Sudhir, 2007, pág. 616)



En cada tipo de servicio se utilizan métodos y atenciones diferentes. Los principales factores que hay que tener en cuenta a la hora de escoger cualquiera de ellos son:

- Las Condiciones y características del local: ubicaciones de las diferentes áreas, cocina, sala. Al igual, que instalaciones y maquinaria adecuadas al tipo de servicio que vayamos a realizar.
- El número de personas que configuran el equipo del restaurante: existen servicios con menos carga protocolaria que nos facilitan el servicio del cliente en aquellos establecimientos que se dispone de un equipo más corto en efectivos.
- La experiencia y capacidad profesional de cada uno de los elementos de el quipo (servicio a la inglesa, servicio a la rusa, etc....)
- Los tipos de manjares y en la forma que se ofrecen en el comedor.
- El número de comensales que debemos de atender.

Servicio a la americana

Se refiere primero al servicio quizás más empleado, hoy en día, en la gran mayoría de establecimientos de restauración denominado ***servicio emplatado, simplificado o servicio a la americana***. La característica de este tipo de servicio es emplatado (colocar los alimentos, guarnición y salsa en un plato) desde la cocina y transportarlo al comedor.

Se sirve por la derecha del cliente.

El inicio de aplicación de este servicio era utilizado para restauraciones de bajo coste, con personal no muy cualificado debido a la sencillez de su proceso. Hoy en día, es un servicio utilizado en gamas altas de restauración, puesto que permite una mejor presentación del producto desde cocina para poder ofrecer el plato a la temperatura de servicio adecuado en función del alimento que se vaya a servir e, incluso, poder realizar el servicio en campana que permite una



presentación del plato más teatral, al mismo tiempo que mantiene la temperatura del alimento que se sirve

Para adecuar este tipo de servicio en el restaurante, conviene analizar los materiales de transporte, medidas de platos, medida de la bandeja de transporte en relación a los platos que se va utilizar. Lo ideal, es poder realizar un transporte desde cocina de 4 a 5 platos. También puede permitir utilizar campanas con superficie plana. De esta forma se puede realizar un servicio con dos niveles de platos para poder transportar entre 8 y 10, equivalente a una mesa de banquete. Así, se puede suplir el inconveniente, quizás, que tiene este servicio en cuanto a la cantidad de desplazamientos que en ocasiones se hacen si no se dispone del material adecuado para este fin.

- **Servicio a la rusa:** Pese a su nombre, parece ser que se originó en Francia, a principios del siglo XIX, probablemente como servicio de mesa del embajador ruso Alexander Kurakin. Al sentarse a la mesa, los comensales se encuentran con un plato vacío -el plato de servicio- sobre el que se coloca una servilleta así como toda la cubertería necesaria a los lados, a excepción de cubiertos de postre y, en algunas ocasiones, cubiertos específicos como lo son los cuchillos de carne o pescado. Se espera del comensal que nada más al sentarse coloque la servilleta sobre su regazo. Tras elegir aquello que va a comer, se retira el plato de servicio y se van trayendo los platos encargados, siguiendo un orden específico (usualmente: sopa y entremeses, primeros y segundos platos y postres). Los platos son servidos totalmente preparados y presentados, sin requerir ninguna acción por parte del servicio. Usualmente, según se vaya acabando de comer un plato, éste es retirado y sustituido por el siguiente, sin esperar al resto de comensales, aunque esto se vea afectado por los tiempos del comedor y cocina; además, tradicionalmente se hace esperar para los entremeses y el plato principal. El maître actúa aquí de jefe de sala, pero no toma parte activa en servir platos, dado que estos vienen ya preparados y presentados de cocina. Los camareros sólo tienen que servir un plato ya preparado, por lo que se requiere de todo el personal una menor



formación. El chef y el personal de cocina se encargan de la presentación, y en general tienen mayor protagonismo que en el servicio a la francesa.

- **Servicio francés:** Se asocia generalmente a la gastronomía francesa, aunque hoy en día es poco empleado, incluso en Francia, más allá de los restaurantes clásicos de alto nivel. La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se les muestran al cliente para su inspección. Posteriormente son devueltos a la cocina, donde se preparan de una pieza. Una vez cocinados, el maître los presenta a los comensales, que eligen de entre lo presentado la cantidad que desean comer, de manera que el maître prepara la ración delante de los clientes y la sirve en su plato, sirviendo siempre por la izquierda. Este tipo de servicio precisa gran habilidad del personal para ser eficaz, y aun así requiere gran cantidad de personal; los camareros deben estar familiarizados con los ingredientes del menú y los métodos de preparación. El servicio francés es por todo ello muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel.
- **Servicio a la inglesa:** En este servicio, el cliente encuentra una mesa con un plato de servicio vacío y toda la cubertería necesaria, pero a diferencia del servicio a la rusa, en este caso el camarero sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. Los alimentos se sirven por la izquierda. La presentación del plato se pierde, y como el servicio es muy incómodo tanto para camarero como para comensal, el servicio a la inglesa sólo es empleado en algunos banquetes.
- **Servicio americano:** Así llamado al servicio sencillo, asociado a los restaurantes estadounidenses, una simplificación del servicio a la rusa. La característica que distingue a este servicio americano es su rapidez, la comida se prepara en la cocina y un camarero la lleva a la mesa de los comensales. Los entremeses se reducen al máximo y las reglas del servicio son muy sencillas. Servir los alimentos y las bebidas por la derecha y retirar los platos por la izquierda. No se requiere de mucho personal porque el servicio no es



complicado; este servicio se lo encuentra en la mayor parte de los restaurantes cuencanos.

3.1.3.4. Pautas para todo mesero según (Arduser & Brown, The Encyclopedia of Restaurant Training, 2005, págs. ,111)

A continuación se exponen pautas generales que todo mesero deberá tener en cuenta a la hora del servicio en la mesa, sin distinguir la categoría de restaurante a la que pertenezca:

1. Cuando dos o más personas están comiendo juntas se deberá servir al grupo completo al mismo tiempo. Se comienza el servicio siempre de derecha a izquierda, sirviendo a las damas primero.
2. Enumere los miembros de la mesa, para que al momento de servir conocer la orden de cada comensal y no confundir las comidas.
3. Siempre utilizar una bandeja al llevar y servir las bebidas en la mesa.
4. Nunca se debe poner la bandeja en la mesa al servir. La bandeja deberá descansar en una mano, mientras las bebidas son servidas con la otra mano.
5. En caso de que el restaurante ofrezca alguna cortesía como pan o alguna tapa, ésta se sirve por la izquierda del comensal.
6. Los cubiertos se colocan por la derecha e izquierda del cliente, pero jamás se le cruza el brazo por delante.
7. Nunca se sirve la comida sin haber servido algo de beber al cliente. Primero se sirve la bebida y luego la comida.
8. Colocar los aperitivos o entradas que se vayan a compartir en el centro de la mesa.
9. Retirar los aperitivos, ensaladas y platos sólo cuando todos los comensales hayan terminado de comer. Retirar los vasos con aperitivos en cuanto estén desocupados y sugerir a los clientes otra bebida.
10. Por razones higiénicas, se deberán cumplir las siguientes reglas:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La cristalería nunca debe transportarse metiendo los dedos en su interior, tanto para colocarla como para retirarla. Es mejor utilizar una bandeja.
 - Tocar la cuchillería solo por el mango.
 - Mantener los dedos por el borde del plato.
 - No tomar los saleros o pimenteros por arriba.
11. Al realizar el servicio de los platos, no se deberá cruzar sobre los clientes. Se deberá mover alrededor de toda la mesa para servir cada orden.
 12. Los platos para ensalada deberían ser ubicados a la izquierda del cliente.
 13. Los platos fuertes deberán ser servidos con la entrada mirando hacia el cliente y cualquier otro ítem o guarnición, apuntando hacia el centro de la mesa.
 14. La servilleta debe cambiarse después de su uso y especialmente si el servicio ha sido marisco o un plato similar.
 15. Cambiar los ceniceros tanto como sea necesario, tapando por arriba el cenicero sucio con el limpio. Esto previene que la ceniza vuele hacia la comida. No agrupe los ceniceros sobre los platos o en las bandejas a la vista de los clientes.
 16. En el caso de que el postre se trate de un pastel o torta, servir el plato de manera que la punta del pedazo apunte hacia el cliente.
 17. La cubertería sucia deberá ser retirada después del servicio de un plato y remplazada por cubertería limpia antes de servir el próximo plato.
 18. Las copas o vasos de agua deben mantenerse y ser rellenados constantemente. Las bebidas alcohólicas que no hayan sido terminadas también deberán ser dejadas en la mesa. Los saleros y pimenteros deben ser removidos en este punto.
 19. Después de limpiar la mesa, sugerir al cliente un postre, café o algún digestivo. Si es necesario entregar nuevamente las cartas a los comensales.
 20. Al servir el café o el digestivo solicitado, se retiran las copas de vino, salvo petición expresa del cliente.



21. Las bandejas no se deben cargar demasiado para evitar paseos. Al volver procurar llevar siempre algo para no ir de manos vacías a la cocina.
22. No utilizar las mesas cercanas como almacén provisional. No son para ese fin.
23. No se debe inclinar excesivamente el cuerpo para servir a los clientes. Procure mantener una postura lo más erguida posible.
24. Nunca se tocan los alimentos con los dedos, bajo ninguna circunstancia. Si algo se cae del plato, se retira y se procede a servir un nuevo plato.
25. Ningún cubierto, servilleta o cualquier otro objeto que se le caiga al cliente al suelo debe volver a la mesa. Siempre tiene que ser retirado y cambiado por otro.
26. El servicio debe hacerse en el mayor silencio posible. Evitar hacer ruido con los platos, las copas, los cubiertos, las bandejas, fuentes, etc.

Existen diversos modos de poner una mesa y de realizar los diferentes servicios de acuerdo a la categoría de cada restaurante, sin embargo las pautas generales de servicio en la mesa, deberían ser tomadas en cuenta a la hora de realizar el servicio en todo restaurante, sin importar su categoría.

3.2. La venta sugestiva

Un restaurante, como cualquier negocio necesita vender sus productos y servicios, la venta sugestiva es una técnica que hoy en día todo establecimiento gastronómico la debe utilizar y aplicar a través de su personal de servicio para así incrementar sus ingresos cada vez más.

“La venta sugestiva es mucho más que una vía para incrementar la calidad y la cantidad de sus ventas. La venta sugestiva es una técnica que puede ayudar al



restaurante a lograr que sus clientes queden más satisfechos y que éste sea más redituable”. (Ramallo, Jorge, 2009)

Todo establecimiento está buscando siempre la manera para vender más, para aumentar el volumen de ventas para así hacer más rentable el establecimiento.

Los principios de la calidad total, aplicados a las empresas de servicios, muestran claramente que esta actividad se dirige hoy hacia la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los clientes. Clientes que por cierto, son la guía y principal destino de los esfuerzos de cada restaurante.

Una de las formas poco destacadas en la calidad de ventas es el ‘Upselling’ (la sugerencia en las ventas como método para lograr la satisfacción total y aun más la fidelización del consumidor).

Los meseros reciben con frecuencia instrucciones sobre técnicas de servicio, organización, higiene, etc. Pero en muy pocas oportunidades los gerentes o propietarios de los establecimientos los ven y capacitan como lo que son verdaderamente: vendedores. Un buen mesero es un buen vendedor, o debería serlo.

Es necesario que los propietarios y gerentes de estos establecimientos aprendan a ver, a los meseros/as, como profesionales de la venta y entender que en ellos está la productividad.

Las ventas sugestivas ayudarán no solamente a incrementar el profesionalismo de los meseros sino además incrementarán sus ganancias.

Vender es satisfacer al cliente. El mesero/a tiene la función de facilitar la decisión de compra de sus clientes. Y los propietarios tienen la obligación de formar meseros profesionales que entiendan que su función no se limita a llevar los platos



a la mesa, su función por sobre todas las cosas es lograr que el cliente vuelva y poderle vender siempre de mejor manera.

En los siguientes breves conceptos están reunidas las cualidades que se quiere destacar, para lograr que los camareros/as de un restaurante tengan la capacidad necesaria para realizar ventas:

1) Capacitación:

No deberían quedar dudas acerca de la importancia de la capacitación constante y permanente del personal de servicio e incluso de los mismos propietarios. La capacitación tiene en sí innumerables ventajas y beneficios, tales como mayor productividad, mayor motivación, menor supervisión, mayor seguridad, etc. La capacitación abre las puertas a un nuevo concepto de empresa, una empresa que se anticipa a los hechos y aprende a manejarlos.

“Si usted pone primero al personal, el personal pondrá primero al cliente”, señala Claus Moller, en su video “La Era del Capital Humano”, para luego avanzar en modernos conceptos de dirección que naturalmente abarcan el área de la hospitalidad.

2) Motivación:

Si lo que se quiere es una empresa triunfadora se necesitan socios motivados. Si se quiere que una empresa avance es necesario que los que la integran demuestren energía. Energía para conquistar al cliente, energía para comprometerse con la visión de la empresa y no sólo involucrarse. Si los propietarios y gerentes de los restaurantes se dirigen en forma correcta a sus empleados, si los tratan amablemente, si aprenden a escucharlos prestándoles atención, en síntesis, si se llega a comprender que ellos también son sus clientes. Entonces se podrá dar un paso importante hacia el logro de los objetivos.



3) Planificación y normas claras:

Al prestar servicios, lo que se pretende es tener clientes fieles y se requiere de empleados cada día más profesionales. Sin embargo, no hay que pretender calidad sin normas, sin procedimientos y sin técnicas. Se debe establecer un claro marco de referencia que permita contener a quienes integran la organización. Las normas deben existir para organizar el trabajo y garantizar los resultados.

4) Manejo de técnicas y habilidades:

Necesariamente para el cumplimiento de estos objetivos reunidos en la visión de la empresa se deben desarrollar habilidades. Estamos trabajando en una era que ha pasado del concepto del trabajador manual al trabajador del conocimiento, entendiéndolo como tal, a aquel que se especializa en una función que destaca y en la que es necesario.

5) Desarrollo de la capacidad de empatía:

Casi un resumen del concepto de servicio en una sola palabra. Empatía quiere decir tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Capacidad que si se logra desarrollar en todos los empleados bastaría para ofrecer un servicio altamente eficiente. Si todos verificaran y se cuestionaran el servicio que van a brindar o el producto que van a vender, evaluando si ellos mismos lo aceptarían, entonces tendríamos excelentes controladores de la calidad que contribuirían a satisfacer plenamente al cliente.

6) Eficiencia:

Tareas desarrolladas en tiempo y forma, con los recursos adecuados. Ventas realizadas, pensando en el cliente y en su satisfacción. Profesionales del servicio, que desarrollan sus tareas con energía y entusiasmo. En síntesis productividad de mano de las relaciones humanas. El conocimiento fortalece la confianza del personal.



Es necesario explicar el porqué y el cómo se debe enseñar la forma de hacer las cosas y la importancia que tienen, se debe convertir a los empleados en asociados dentro de una organización activa con objetivos claros y compartidos.

El mesero/a tiene la función de facilitar la decisión de compra de sus clientes. Y los propietarios de los restaurantes tienen la obligación de formar camareros profesionales que entiendan que su función no se limita a llevar los platos a la mesa, su función por sobre todas las cosas es lograr que el cliente vuelva y saber que al venderle lo mejor, ayuda en gran medida a lograr ese objetivo.

3.2.1. Propósito de la venta sugestiva

“La venta es un proceso que identifica, activa y satisface necesidades del comprador para beneficio recíproco del comprador y vendedor. El éxito depende de la capacidad del vendedor para identificar, prestar y satisfacer plenamente las necesidades de su cliente”. (Ramallo, Jorge, 2009)

Los recursos humanos del restaurante y en concreto el personal que entra en contacto con los clientes, es decir los meseros, deben ser considerados no sólo como los encargados de realizar toda la operativa de servicio, sino que además se debe incluir en sus tareas la de incrementar los ingresos por ventas del establecimiento. En este sentido es necesario considerar a todo mesero/a como los vendedores o comerciales del local. Sin embargo, conseguir que el personal de servicio venda no es tarea fácil y sólo se conseguirá si:

- a)** La dirección se concientiza que las ventas internas son una táctica capaz de incrementar los beneficios del restaurante y, por tanto, invierte en capacitación y formación comercial para el personal.
- b)** Si esta voluntad se apoya con una política de recursos humanos acorde con ella, vía una política de selección que valore competencias laborales, una política de formación que refuerce dichas competencias, y una política retributiva que incentive y, por tanto, motive las ventas internas.



- c) Se fijan objetivos concretos a conseguir con las ventas internas. Estos objetivos deben ser tanto de naturaleza cualitativa (qué platos, productos o familias se deben vender), como de naturaleza cuantitativa (ticket medio, ratio de postre por comensales, repetición de bebidas, etc.).
- d) Se objetiviza el proceso de venta en cada punto del restaurante, en cada momento del servicio, y para cada puesto, dando a los empleados un guión de ventas perfectamente especificado para cada posible situación. Ello significa que los recursos humanos deben saber perfectamente en qué momento vender, qué productos vender y cómo hacerlo.
- e) Marcar unas reglas de actuación para que los incentivos de ventas no se conviertan en un elemento que afecte a la calidad de servicio percibida por los clientes, puesto que una venta insistente puede provocar insatisfacción.
- f) Ser conscientes que la venta sugestiva debe apoyarse en una esmerada política de atención al cliente, donde la amabilidad, la hospitalidad y el espíritu de servicio se conviertan en la mejor tarjeta de presentación de los “vendedores” del restaurante. Nadie compra nada a un vendedor que le trata mal o que no es agradable.

Veamos a continuación cómo se puede definir y poner en marcha una política de venta sugestiva dentro de un restaurante. Para ello se deben realizar dos operaciones, una de análisis y otra de planificación: la determinación de los momentos de venta dentro del flujo de servicio (VÉASE CUADRO Nº 1) y el diseño del plan de venta sugestiva (VÉASE CUADRO Nº 2).

Las siguientes actividades en el flujo de Atención al Cliente serán expuestas según José María Vallsmadella (2008), citadas en la página web www.gestionrestaurantes.com:

CUADRO N° 1



(M.A= Momento de atención al cliente)

(M.V= Momento de Venta)

Cuadro-1

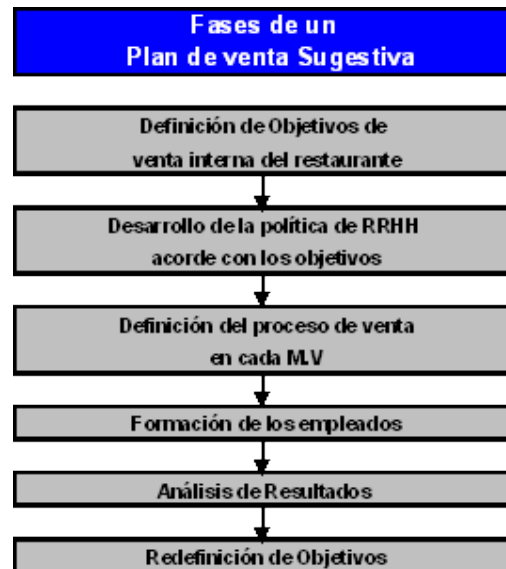
1. Recepción del cliente

Es uno de los momentos claves de atención al cliente, pues es el primer contacto interpersonal. La recepción debe ser realizada en el mínimo tiempo posible (menos de un minuto), y de forma muy amable. No es un momento de venta, pero si es la primera ocasión para predisponer el ánimo del cliente a gastar más.

2. Plan de Ventas

Una vez que se han definido todos los momentos de venta que hay dentro del flujo de servicio se procederá a desarrollar el plan de ventas internas del restaurante.

CUADRO N° 2



Cuadro 2

3. Definición de los objetivos

Partiendo de las necesidades de venta del restaurante se deben concretar los objetivos de ventas de productos que se desean alcanzar en un período, puesto que las políticas y tácticas incluidas en el plan de ventas interno deberán ser diseñadas en función de estos objetivos.

Los objetivos deben ser absolutamente concretos y específicos, en lo que se refiere a los productos o familias, a las unidades absolutas y ratios y al período. Un ejemplo de un objetivo correctamente fijado sería: incrementar el ratio de venta de postres hasta el 0,55 en el primer trimestre del año, o lo que es lo mismo que 55 de cada 100 clientes consuman postre.



4. Desarrollo de una política de recursos humanos acorde

El factor clave para implementar estrategias en restauración son los RRHH. La política de RRHH para apoyar el éxito del plan de ventas interno debe centrarse básicamente en los siguientes aspectos: en primer lugar, la inclusión de competencias comerciales (aspecto, capacidad de expresión, simpatía, empatía, gusto, facilidad de trato, etc.), en los perfiles de reclutamiento y selección; en segundo lugar, establecer dentro del programa de formación cursos y contenidos sobre técnicas de atención al cliente y ventas, que estarán basados en los procesos de venta de cada momento y en el flujo de operaciones de servicio; y, en tercer lugar, establecer una política de compensaciones que incentive la consecución de objetivos de venta interna.

5. Definición de cada proceso de venta

Partiendo de los momentos de venta se deberá diseñar el proceso para realizar la venta sugestiva, de la forma adecuada en cada caso. Este proceso debe incluir: qué platos vender, qué frases y palabras utilizar, técnicas de expresión oral y corporal, respuesta a objeciones y situaciones concretas, etc., y sobre todo determinar quién es el encargado de realizar la acción en cada momento (maitre, camarero, somelier, etc.).

6. Formación de los empleados

Sin motivación y sin formación de cara a los empleados, el plan de ventas interno fracasará. La formación es, al fin y al cabo, una herramienta de capacitación que permitirá a los empleados implementar la estrategia y que, a la vez, actuará de factor de apoyo al estado motivacional. La formación de los empleados (VÉASE CUADRO Nº 3) debe incluir como mínimo los siguientes contenidos: técnicas de atención al cliente, conocimiento del producto, técnicas de venta y factores motivacionales.

CUADRO N° 3

CONTENDO DE LA FORMACIÓN	
1	Técnicas de atención al cliente Puntos de aspecto e higiene ¿Cómo saludar al cliente? Actitud de servicio Movimientos y posición en sala Gestión de Quejas Flujo de Servicio Cauística Especial
2	Conocimiento del Producto La carta del restaurante: composición y elaboración Degustación de cada referencia Salsas y acompañamientos
3	Técnicas de Venta Sugestiva Expresión oral y corporal Guión de ventas Sistemas de cierre Gestión de objeciones Rol Playing
4	Factores Motivacionales Sistema de Incentivos Reconocimientos Fijación de Objetivos

Cuadro-3**7. Implementación y control**

La implementación del plan debe realizarse una vez se haya concluido la formación y de forma paulatina aplicándose, en un principio, en alguno de los MV (Momentos de Venta) y enfocándose hacia un único objetivo. Posteriormente, y una vez que los empleados han ido adquiriendo soltura y práctica se podrán ampliar los objetivos y los momentos. El control deberá establecerse en base a sistemas de auditoría aplicados a través de formularios y de discriminación de la información de ventas por empleado.



8. Análisis de resultados

Recogiendo los datos pertinentes de las ventas realizadas, del sistema informático, del que disponga cada restaurante, se podrá analizar detalladamente los resultados obtenidos y compararlos con los anteriores objetivos de venta.

3.2.2. Conocer las necesidades del cliente

Es de vital importancia conocer las necesidades de los clientes, pero es aún más importante que cada restaurante identifique adecuadamente quiénes quieren que sean sus clientes. Uno de los retos que tienen hoy en día los establecimientos gastronómicos es el de entender los requerimientos, necesidades e inquietudes de los clientes, para que de esta manera puedan crear o generar productos y servicios que sobrepasen sus expectativas y que le garanticen al restaurante su permanencia y éxito en el mercado.

“Es necesario tener claro si el restaurante está enfocado a la satisfacción del cliente, conocer cuáles son los aspectos más importantes que busca el cliente en una tipología de restaurante”. (Alvarez, 2009, pág. www.gestionrestaurantes.com)

Fidelizar un cliente en el restaurante es una tarea difícil, ya que actualmente en la ciudad existe mucha competencia, pero a la vez debido a las diferentes situaciones sociales actuales las personas en sí están empezando a valorar en el servicio de restaurantes aspectos como seguridad, confianza, explicaciones correctas, satisfacción de sus expectativas y necesidades.

A continuación se detallan algunas de las necesidades de los clientes en relación al ‘roll’ que desempeñan en el restaurante. Se podrá observar que en realidad la satisfacción o insatisfacción de un servicio, sobre todo, hace más referencia a



elementos intangibles que a los propios tangibles, y que se los define en una frase: 'el estar pendiente del cliente'.

Jordi Sala, en su artículo "Aspectos a tener en cuenta en el servicio de comedor para fidelizar al cliente" expone los diferentes tipos de clientes:

HABITUAL. Servicio personificado y atento. Intentar reconocer al instante sus hábitos alimentarios, y sus costumbres más comunes cuando visita el restaurante, confirmándole de antemano sus preferencias. En realidad se trata de darle a entender que se conoce de él todo lo concerniente para crearle una atmósfera agradable el tiempo que está allí.

CLIENTE DE PASO. El objetivo principal es fidelizar, por lo que se debe conjuntar todo lo dicho anteriormente, ofreciendo seguridad y confianza.

TURISTA. Información más precisa de los hábitos culinarios y gastronómicos, reconociendo también sus costumbres de origen. Es importante ofrecerle la información, sea oral o escrita en su idioma de origen. En algunas elaboraciones de platos a veces conviene no hacer una traducción literal del plato, sino explicar el contenido en cuanto a producto, tipo de alimento, cocción y razonamiento o sabor que pueda tener el plato.

NIÑOS. Reducir al máximo las ofertas gastronómicas destinadas a ellos, intentando suplir el tiempo de espera por actividades de entretenimiento, juegos de mesa o si el establecimiento lo permite juegos de exterior.

ANCIANOS. Situación en el comedor. Necesidad de escuchar. El tiempo que se permanece escuchando al cliente sobre cualquier tema que relate propiciará una atmósfera más relajante por parte de él y una predisposición a valorar de forma positiva nuestro producto.

DISCAPACITADOS. Ofrecerle medios de autoabastecimiento. Las personas con cierta discapacidad sufren más por el simple hecho de pedir ayuda que el propio autoabastecimiento en conseguir su objetivo. Ejemplo: un discapacitado en silla de ruedas valorará mucho más la posibilidad de poder acceder a cualquier lugar del recinto del restaurante, que el hecho de



que le ayuden a sobrepasar las barreras arquitectónicas que le impiden poder acceder a todos los lugares.

CLIENTES. Atendiendo todos los puntos anteriores. Para poder cumplir con todas estas expectativas de los clientes, conviene estandarizar no sólo los procesos mecánicos de un servicio, sino también cuidar aquellos detalles de forma que se dan con mucha frecuencia durante la realización de un servicio de comedor y que formarán parte en gran medida de la fidelización de todos los clientes.

Es necesario entonces que los restaurantes trasladen las expectativas de sus clientes a normas. Por ejemplo, si consideran que un cliente espera un servicio a la mesa, con determinadas condiciones, se tendrá que desarrollar o definir una norma, regla o estándar que explique cómo el mesero deberá realizar dicho servicio.

3.2.3 Cómo sugerir los diferentes productos

“Los clientes reclaman cada vez más mayor información acerca de los productos y servicios, sus beneficios y sus ventajas comparativas. El comprador necesita un vendedor bien informado”. (Ramallo, Jorge, 2009)

Los meseros deben conocer en profundidad las características de los productos que venden y los diferentes servicios que otorga el restaurante. Es indispensable que para vender efectivamente y lograr, como se ha dicho, la plena satisfacción del cliente y su fidelidad, los meseros deben tener un cabal conocimiento del menú, como principal herramienta de venta del establecimiento.



3.2.3.1 Describiendo productos

A continuación se describe el proceso para sugerir los diferentes productos que ofrece un restaurante del autor Jorge Ramallo. Deberá conocer entonces cualidades tales como:

- Nombre de los platos del menú y su traducción en el caso de estar expresados en otro idioma.
- Tipo o clasificación.
- Forma de presentación del plato.
- Sus acompañamientos o guarniciones.
- Opciones de condimentos alternativos.
- Cualidades especiales en cuanto a sus características nutricionales.
- Tiempo de elaboración y cocción.
- Combinaciones posibles con otros platos o bebidas.

3.2.3.2. Leer a los clientes, escuchar atentamente

Es necesario aprender a observar a los clientes, realizar las preguntas necesarias, detectar qué necesitan, conocer cuáles son sus expectativas.

Constantemente se presentan momentos propicios para lograr una venta más:

Clientes apurados: prestar atención. Ofrecer las opciones de más rápida salida. Por ejemplo el menú del día. Sea ejecutivo.

Dietas especiales: escuchar la solicitud del cliente. Recomendar platos de bajo contenido calórico. Ofrecer platos de bajo colesterol. Manejar sugerencias para dietas especiales.

Clientes con niños: sugerir platos livianos y económicos. Ofrecer el menú especial para niños. Escuchar a los padres. Atenderlos rápidamente.

Clientes en grupo: atender rápidamente y escucharlos. Sugerir un menú único. Sugerir platos sencillos o de fácil elaboración.



Algunos consejos según (Ramallo, Jorge, 2009):

- Ofrecer opciones, será más fácil que el cliente acepte si tiene una gama para elegir.
- Ofrecer dos o tres opciones para que considere el cliente.
- Preguntar al cliente cuál desea, no si desea alguno.
- No usar condicionales. Ej. "Si el señor desea un postre..."
- Emplear la oferta directa. Ej. "Le gustará el postre de la casa..."
- Usar descripciones. Ej. "Es realmente delicioso..."
- Detectar las oportunidades.
- Desarrollar la empatía.
- Ofrecer lo mejor, el cliente lo agradecerá.

Se sabe que dando más de lo que se debe dar, se recibe más de lo que se espera recibir. Se debe actuar para lograr superar las expectativas del cliente. Se recomienda ofrecerle siempre lo mejor.

Es necesario enseñar a realizar ventas efectivas, aprovechando las capacidades de cada empleado, se requiere estar atentos a las constantes oportunidades que pueden brindar los distintos clientes para aumentar el volumen de ventas de un establecimiento, los propietarios deben estar conscientes entonces que el capital de una empresa es el equipo humano.

“Una organización es tan fuerte como su gente”, (Jorge Ramallo, consultor de Restauración en Argentina.)

3.2.4 Momentos para realizar sugerencias.

El proceso completo de servicio a un cliente incluye una serie de operaciones de las cuales algunas propician por su contenido momentos óptimos para vender. Es en estos momentos de venta (MV) donde el empleado debe poner en práctica las



técnicas de venta sugestiva que a continuación se detalla en el artículo *Las ventas internas del restaurante* del autor (Vallsmadella, 2008):

1. **Acomodar al cliente.** Es la operación que tiene como objetivo acompañar y acomodar al cliente en la mesa. Una vez sentado se le entrega la carta y se le ofrece algún aperitivo mientras espera.
2. **Toma de comanda.** Es la operación que mayores posibilidades de venta ofrece. Se deben ofrecer o recomendar al cliente los productos indicados en el proceso de venta que serán los de mayor precio o margen comercial, siempre y cuando sean del gusto del cliente o se esté convencido que serán de su agrado. Generalmente los clientes que visitan por primera vez un restaurante suelen aceptar las recomendaciones como un acto de atención y amabilidad. De igual forma se debe realizar con las bebidas.
3. **Servicio de bebidas.** Debe realizarse rápidamente pues propiciará su consumación y creará la necesidad a los clientes de segundas bebidas.
4. **Servicio de comida.** Entre los primeros y segundos platos puede constatarse si la comida ha sido del agrado de los clientes, si necesitan alguna cosa más (pan, bebida, etc.).
5. **Segundas bebidas.** Se debe estar atento a la repetición de bebidas entre el primer y segundo plato y antes de los postres, puesto que las bebidas se habrán ya consumido en gran parte o en su totalidad y, por tanto, se podrá ofrecer repetición de bebidas a los clientes.
6. **Comanda de postres y cafés.** Uno de los grandes caballos de batalla en la venta sugestiva es la venta de postres, pues se realiza en una circunstancia en la que el cliente está al límite o incluso ha superado su capacidad de comer, sin embargo, debe intentar venderse las máximas unidades puesto que es un consumo adicional que aumentara el ticket medio y, además, es una familia con un margen comercial relativamente alto. Existen cuatro grandes técnicas de ventas de postres. La venta por recomendación, la técnica del “paseo”, la técnica de la exhibición, y la técnica del “desfile”.
7. **Venta de extras.** La venta de segundos cafés, licores, puros, etc., es otra importante vía de ingresos a través de la venta sugestiva. Se debe aplicar



siempre y cuando no vaya en contra del “*revenue-pash*” (ingreso por asiento disponible y hora) del restaurante, puesto que puede frenar la velocidad de rotación de mesas.

8. **Facturación y cobro.** Cuando un cliente pide la cuenta en realidad nos está diciendo que quiere marcharse y, por lo tanto, es una operación que debe realizarse con la mayor velocidad posible.
9. **Despedida del cliente.** La despedida del cliente es un punto de vital importancia dentro de las especificaciones y procesos de atención al cliente, pero además es un momento para sugestionar al cliente para que vuelva pronto.

3.3. Manejo de quejas

El comportamiento de queja se encuentra ubicado dentro del contexto de las experiencias insatisfactorias de los clientes, por lo que su conocimiento permite identificar cuáles son las respuestas más frecuentes en los comensales después de haber tenido la experiencia durante el servicio. La mayoría de los investigadores entiende que el conjunto de respuestas que un individuo puede tener ante una experiencia de insatisfacción se incluyen bajo el concepto de comportamiento de queja.

A continuación, en el artículo *El análisis de queja y su uso en la mejora continua de los servicios en restaurantes*, de la autora Esvety Calaño Gonzáles (obtenido de la página web www.gestionrestaurantes.com), se mencionan varias concepciones acerca del comportamiento de queja de los comensales en un establecimiento gastronómico.

La literatura ofrece diferentes conceptualizaciones de comportamiento de queja, es por ello que muchos autores han empleado el término desde su punto de vista, por lo que también se puede encontrar “respuestas a la insatisfacción”, en vez de “comportamiento de queja”. El concepto tiene un enfoque multidimensional



compartido por los estudiosos del tema, por lo que podría utilizarse a nuestros efectos una definición lo bastante simple como para comentar que la queja se basa fundamentalmente en la comunicación de la insatisfacción del cliente al servidor para dar solución a los problemas causados en la experiencia de compra y/o consumo.

Algunos expertos aseguran que los factores más importantes que condicionan el comportamiento de queja son, por una parte, el nivel de competencia del mercado, ya que ello determina la variedad de oferta disponible y, por otra parte, la percepción de la utilidad de la queja, la percepción de la probabilidad de éxito de la misma y el grado de conocimiento e información del individuo. Sin embargo, muchos trabajos han mostrado que no todos los clientes tienen el mismo comportamiento ante una insatisfacción, pues parece ser que la mayoría de las personas que tienen razones para quejarse no lo hacen, lo que va aparejado de diferentes comportamientos que pueden variar incluyendo diversas reacciones, y que algunos han llegado a clasificar de la siguiente manera:

- *“Grupo de salida o abandono:* en este caso el cliente se separa de la causa de la insatisfacción, y consiste en dejar la relación de intercambio y simplemente decide no acudir más al lugar y cambiar a la competencia.
- *Grupo de expresión o queja:* el cliente conforma la queja y refleja un intento y una motivación por su parte de solucionar el problema, por lo que persigue cambiar las políticas y los métodos de la empresa. Se trata de la respuesta constructiva y más deseable, porque permite de forma inmediata detectar el problema causante de la insatisfacción para corregirlo, y porque ayuda a mejorar los niveles de calidad y conseguir la fidelidad de los cliente.
- *Grupo de lealtad:* el cliente estará dispuesto a recibir el mismo servicio una y otra vez confiando en que la situación mejore, aunque no significa que tenga sentimientos positivos hacia la entidad o servicio. En este caso el consumidor sufre en silencio, confiando en que las cosas mejoren”. (Calaña, 2010, pág. www.gestionrestaurantes.com).



3.3.1. Cómo manejar las quejas

La administración de las quejas es sin duda una herramienta de utilidad para retroalimentar a las empresas de servicios, dado que las mismas son inevitables y sobre las cuales influyen distintos factores. Las investigaciones realizadas sobre el comportamiento de queja, la utilidad de las mismas y la necesidad de trabajar sobre su adecuado sistema de administración son elementos necesarios a conocer para mejorar en la calidad de los servicios al cliente.

La evolución de los servicios y la visión que desde hace mucho tiempo se tiene de que la mejora continua de estos es un factor fundamental en la calidad, han hecho que las quejas de los clientes sean tomadas como herramientas para el mejoramiento del trabajo; sin embargo, muchos pueden llegar a pensar que la mejora no ha avanzado lo suficiente, dado que los clientes siguen quejándose, pero éstas son algo natural e inevitables debido al número de variables y percepciones involucradas en las transacciones de servicios.

Dentro del ciclo de control planteado por Deming (Planear-Ejecutar-Verificar-Actuar) se demuestra que dado que las quejas son inherentes en el proceso, la retroalimentación y el aprender de los errores es el elemento principal para lograr una administración de la calidad auténtica, logrando así competitividad y rentabilidad. Dentro de estos aspectos se hace importante mencionar que las fallas no son lo que más molesta a los clientes, sino el que éstas se repitan una y otra vez, sin que se realicen acciones para erradicarlas; la mayoría de las empresas utilizan herramientas de retroalimentación y procedimientos para recibir información directa de los clientes, sin embargo el servicio de calidad es escaso.

Cuando un cliente se siente bien atendido y experimenta pequeñas o grandes molestias con los productos o servicios adquiridos, no vacilará en hacerlo saber. Él espera que se le dé una respuesta y se resuelva la situación en forma rápida y



oportuna. Cuando las organizaciones entran en contacto con el cliente, estos esperan que se les escuche con atención y se solucionen en forma positiva los problemas que plantean, si esto se cumple se obtendrá un cliente leal. En caso contrario, este cliente buscará otro proveedor que le satisfaga sus requerimientos, ninguna organización puede, en tiempos modernos, perder un cliente: todos, absolutamente todos, son importantes.

Las quejas tienen un costo, y no son económicas. Éstas, generan tanto costos directos (garantías, personal de servicio, costo de hacer investigaciones) como costos indirectos (prestigio, deterioro de la imagen y marca, desmotivación de los empleados). Pero por ese precio, las empresas pueden extraer conocimiento muy valioso, debido a que las quejas contienen la voz directa del cliente.

Estudios realizados demuestran que es diecisiete veces más costoso encontrar un cliente nuevo y venderle un producto, que venderle un nuevo producto a un cliente ya satisfecho, se revela que los problemas no resueltos y el trato antipático son las principales causas de fugas de clientes. Ante esta situación, las empresas están buscando desesperadamente el modo de estimular a sus clientes para que muestren sus quejas, es vital asegurarse de que las quejas llegan a la persona adecuada y que ésta actúa de forma correcta. Un reclamo o queja puede venir por el incumplimiento de un requisito, que eventualmente se convierte en una no conformidad, pero no toda 'no conformidad' es una queja, ya que éstas pueden tener diferentes orígenes como lo es el incumplimiento de un procedimiento, el comportamiento de un proceso, etc.

Por otra parte, Jacoby y Jaccard (1981) señalan que los clientes que ven cumplidas o superadas sus expectativas con el producto adquirido también pueden desarrollar comportamientos de queja. Por tanto, cuando los consumidores tienen gran predisposición a la queja, o perciben defectos en el producto no verificables objetivamente, o persiguen beneficiarse, ayudar a la empresa o mejorar el bienestar de los demás, o también se encuentran en la zona



de tolerancia o indiferencia, constituyen experiencias que pueden ser satisfactorias y, sin embargo, conducir a una conducta de queja. Además, algunos autores coinciden en que la satisfacción o la insatisfacción no es una condición necesaria para que aparezca la queja, argumentando que en ciertas situaciones no se necesita una experiencia de compra y/o consumo para manifestar una queja, sino simplemente el conocimiento de las experiencias insatisfactorias de los demás.

“En respuesta a esto y según lo descrito en la literatura, las empresas descubren las causas que provocan la insatisfacción con sus productos y servicios, a través de dos mecanismos de retroalimentación: el abandono de los clientes y la expresión de la queja.

Sin embargo, dado el enfoque multidimensional de esta teoría, las consecuencias de la insatisfacción incluyen diversas reacciones que pueden clasificarse en tres grupos: salida o abandono (exit), expresión o queja (voice) y lealtad (loyalty)”. (Hirschman, 1970).

3.3.2. La administración de las quejas

Dado que las quejas pueden proveer una gran cantidad de información, se vuelve importante saber cómo poder utilizar éstas para el mejoramiento en los productos y/o servicios. Para ello es necesario que un establecimiento disponga de un documento donde los empleados puedan transcribir y archivar todas las quejas recibidas por parte del cliente, esto permite dar el tratamiento adecuado, facilitar la retroalimentación y obtener beneficios entre ambas partes.

Algunos de los elementos útiles, a tener en cuenta, para manejar correctamente las quejas se muestran a continuación, según González y Tamayo (2001):

a) Documentar la queja del cliente: Hacer que los clientes documenten su experiencia y puedan hacerlo libremente. Muchas instalaciones toman la queja como una sola, aunque en la mayoría de ellas se pueden encontrar



varias experiencias diferentes, por lo que se sugiere dividir la queja en cada verbalización pertinente.

b) Traducir la queja del cliente en necesidades y problemas del cliente:

Se identifican las necesidades reales detrás de cada verbalización o experiencia, incluso pueden identificarse más de una necesidad en cada verbalización, teniendo en cuenta la cantidad de clientes que coinciden con estas necesidades.

c) Analizar y solucionar el problema del cliente: Se analizan los procesos afectados y las causas del problema, realizando las investigaciones pertinentes en cada caso, éstas deben ser validadas y proporcionar soluciones reales, no aplicando medidas de contingencia y/o contramedidas no permanentes.

d) Explotar las necesidades del cliente: Las quejas son una de las fuentes principales para identificar los requerimientos básicos y esperados a satisfacer. Los requerimientos emocionantes (sorpresas agradables) pueden ser extraídos de las felicitaciones y comentarios positivos. Si no existe una lista que priorice las necesidades de los clientes, se podrá preparar una lista básica de estas, así como el número de veces en que no resultaron satisfechas dichas necesidades. Esto permitirá enfocar sus esfuerzos hacia estas necesidades y como punto de partida para subsecuentes proyectos.

e) Evitar la recurrencia: Con la documentación del primer grupo de las quejas se desarrolla una base para la detección de posibles modos de falla y para el desarrollo inicial de un sistema preventivo.

f) Compartir las soluciones con el cliente afectado: Cuando un cliente se enfrenta a un problema con la empresa y su problema es manejado adecuadamente, es altamente probable que el cliente permanezca leal a la empresa. Asimismo, es muy probable que éste comente con terceros acerca de la excelencia en el proceso de respuesta a su problema. A los clientes les gusta sentirse respetados e importantes; por lo tanto, resulta esencial el compartir con el cliente, lo más rápido posible, una disculpa y



una respuesta sincera a su queja, permitiendo el cierre de la misma lo antes posible y de forma satisfactoria.

g) Actualizar el sistema de medición: A partir de esto se pueden crear y actualizar los indicadores que puedan fijarse en cada caso, como puede ser el porcentaje de casos de quejas de clientes cerrados y el tiempo de cierre por caso. Un proceso de cierre de quejas efectivo constituye un elemento clave para lograr un alto porcentaje de casos cerrados. Por lo tanto, el tiempo de cierre puede ser una variable crítica a controlarse.

Las quejas constituyen una medida indirecta de la calidad que no indican la dirección ni intensidad de la satisfacción de los clientes. La medición de las quejas es importante y es un factor que debe ser analizado, pero lo fundamental no es tanto la cantidad de quejas, sino los comportamientos de la organización que provocan insatisfacción.

Facilitar los trámites, mejorar la comunicación a través del uso de diferentes canales, realizar un seguimiento posterior a la queja, actuar con rapidez y dotar de responsabilidad a todos los empleados son estrategias que supondrían aumentar la percepción de la probabilidad de éxito de la queja de los individuos. También se podrían iniciar acciones que permitieran a los consumidores participar e involucrarse en los procesos de mejora del servicio, aportando ideas o proponiendo nuevos servicios que pudieran añadirse. De esta forma, se podrían evitar o reducir las respuestas privadas negativas, es decir, la conducta de cambio y la difusión de la insatisfacción en forma de comentarios “boca a boca”.

3.3.3. Las reglas de oro para el manejo de quejas

En todo negocio y más en el de restauración, siempre existirán las quejas y reclamos por parte del cliente, ya sea que se trate de un cliente muy exigente, o sea el mismo establecimiento el que haya cometido algún error, por ejemplo, servir



el plato equivocado a un comensal o el simple hecho de haber brindado un mal servicio o atención.

Cada vez que surjan estos problemas, el empleado debe mantener la calma en todo momento, al igual que mantener una actitud serena y por ningún motivo discutir con el cliente.

Ante la aparición de estos inconvenientes, el personal de servicio debe concientizarse y reconocer que se encuentra en una situación difícil, pero antes de preocuparse por perder al cliente y de que este cuente su mala experiencia a otras personas, se debe tomar la situación como una oportunidad para mejorar y para ofrecer una solución. Se recomienda tomar como referencia y aplicar en lo posible las siguientes “Reglas de Oro para el manejo de quejas” que se ha obtenido y traducido de: (Arduser & Brown, The Encyclopedia of Restaurant Training, 2004, págs. ,130)

- 1) El cliente siempre tiene la razón.** Hay que asegurar que esta frase se convierta en una mantra para los meseros. El cliente está pagando la cuenta y nosotros, tanto empleados como el gerente del restaurante, debe hacer todo lo posible para que los clientes tengan una experiencia positiva.
- 2) Disculparse,** Antes de que algo más suceda, ofrecer una sincera disculpa por el error cometido, y tratar de solucionarlo inmediatamente.
- 3) Responder/ Actuar ante un inconveniente rápidamente.** Al responder ante un inconveniente rápidamente, se previene que este se convierta en una crisis. Por ejemplo: si hay una equivocación en alguna orden por parte de la cocina, solucionarlo inmediatamente; evitar que el cliente espere por la orden correcta.
- 4) Escuchar las quejas de los clientes.** Demuestre al cliente que se preocupa del problema y que las disculpas son sinceras. Demostrar que el cliente es importante para el restaurante y que desea conservarlo como cliente.



- 5) **Siempre hay muchas maneras distintas para recompensar a un cliente por un error.** Hacer un descuento en la factura, ofrecerle alguna cortesía como un postre o alguna bebida, estos son métodos comunes. Si es que algo se regó encima del cliente, se debe ofrecer pagar el valor de la factura de la lavandería. También se podría obsequiar al cliente un certificado de consumo para la siguiente vez que nos visite, o enviar un arreglo de flores a su oficina o domicilio. Converse con el gerente sobre métodos adicionales de recompensar a un cliente no satisfecho.
- 6) **Agradecer al cliente por la queja o sugerencia, diciendo:** “Muchas gracias por sus observaciones y comentarios.”
- 7) **Si el cliente regresa en una segunda ocasión,** asegurarse de no cometer ningún error durante el servicio brindado, y que éste no tenga ninguna razón extra para quejarse.
- 8) **Comunicar al gerente** las quejas más importantes y difíciles de manejar para que sea él quien solucione el problema.
- 9) **Transmitir al gerente del establecimiento todas las quejas serias,** incluso las quejas que afecten a las políticas o regulaciones de la empresa.
- 10) **Si un cliente llama con alguna queja, no permitir que este espere en la línea.** Anotar el nombre del cliente, su dirección, su número de teléfono, y hablarle al cliente con respeto, cortesía y con calma. Pedir disculpas por el inconveniente y ofrecer una solución.

Finalmente para concluir este capítulo se detallará la propuesta del programa de capacitación para el personal de servicio de los tres restaurantes de la ciudad que participan en la realización de este proyecto.

Cada establecimiento podrá adaptar este programa de capacitación según su estructura de organización y funciones. A continuación se presenta el sumario establecido por niveles, cada uno con su contenido y con la metodología a utilizar para la realización del mismo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

NIVEL	CONTENIDO	METODOLOGÍA	HORAS
PRIMER NIVEL	1. Introducción “Servicio al Cliente” 2. Recepción y Bienvenida.	Exposición Exposición	30 minutos 1 Hora
SEGUNDO NIVEL	1. Servicio en la Mesa 2. Montaje de la Mesa. 3. Servicio de Bebidas. • Aperitivos • Agua – Zumos • Café - Infusiones 4. Servicio de Vinos. 5. Servicio de Alimentos.	En este nivel se realizan talleres grupales y ejercicios prácticos con cada uno de los meseros pertenecientes a los tres establecimientos.	1 hora 1 hora 2 horas 1 hora 1 hora
TERCER NIVEL	1. Introducción Venta Sugestiva. 2. Conocer las necesidades del cliente. 3. Sugerir los productos 4. Momentos para realizar sugerencias.	Exposición. Charla participativa. Exposición Exposición y realización de ejercicios prácticos.	30 minutos 1 hora 1 hora 1 hora
CUARTO NIVEL	1. Manejo de Quejas. 2. Reglas de oro para el manejo de quejas.	Charla participativa Exposición	30 minutos 1 hora
QUINTO NIVEL	1. Introducción Estándares de Calidad. 2. Principios de Servicio Orientado al Cliente. 3. Estándares en el servicio por proceso. 4. Estándares de presentación del personal.	Exposición Exposición Exposición, Charla participativa y Exposición y ejercicios prácticos.	1 hora 30 minutos 2 horas 1 hora



CAPÍTULO IV

ESTÁNDARES DE CALIDAD

INTRODUCCIÓN

En este último capítulo se pretende dar a conocer la estandarización de servicios en un restaurante, el cual presenta normas y orientaciones que el personal y los equipos de trabajo de los establecimientos deben cumplir, para enfrentar con actitudes y procedimientos homogéneos los procesos que intervienen en el servicio que caracteriza al restaurante.

En la ciudad de Cuenca, actualmente, no existen restaurantes que cuenten con un sistema de estandarización de procedimientos para otorgar un servicio de excelencia al cliente. Es por eso que se considera conveniente el desarrollo e implantación de estándares en el servicio, ya que de este modo los establecimientos gastronómicos pueden disponer de parámetros o puntos de referencias contra los cuales contrastar, aceptar o modificar sus productos o servicios.



4.1. Definiciones

De acuerdo con una conceptualización muy conocida, *“un estándar es un valor de referencia, medida o relación que se emplea para servir de modelo o patrón de control”*. (Mapcal, 1995, pág. 251)

Para la elaboración de este y de los siguientes puntos de este capítulo se tomará como referencia los artículos publicados en la página web: www.marketingdeservicios.com, perteneciente al Instituto de Marketing de Servicios.

Según el Instituto de Marketing de Servicios¹ los estándares aportan a los niveles de decisión de la empresa y a su personal un medio común y objetivo para evaluar los niveles de desempeño que se alcanzan en sus diferentes áreas operativas. Constituyen el único medio realmente eficaz del que dispone la dirección de una empresa para controlar las operaciones de la organización, sin tener que supervisar y controlar de forma individual a las personas que trabajan en ella y a cada una de sus actividades.

Los estándares se ligan a acciones y actividades muy concretas de la operación de la empresa. Se refieren a los aspectos ‘cotidianos’ de los procesos operativos de la organización y pueden establecerse para cualquier aspecto y en todas sus etapas. Desde un punto de vista general, que se aplica tanto a los tangibles como a los servicios, los estándares, para ser eficaces, deben cumplir las cuatro condiciones básicas que se muestran a continuación:

- 1) Responder, con la más absoluta precisión, a la realidad práctica de la función o actividad en la que serán aplicados.
- 2) Responder, con la más absoluta certeza, al uso que se les dará.

¹ El Instituto de Marketing de Servicios contribuye e impulsa a las empresas en su orientación al cliente, en la gestión comercial orientada al largo plazo, en los planes de fidelización y en la obtención de la máxima rentabilidad.



- 3) Ser capaces de detectar y señalar cualquier variación inherente a la función o actividad a la que se aplicará.
- 4) Señalar las variaciones o desviaciones que se toleran.

4.1.1. Los estándares de calidad (ISMI I. d., 2001)

Los estándares de calidad son los parámetros que se establecen como puntos de referencia para **Medir, Evaluar y Controlar**:

- a) Los resultados finales (características y atributos) de un proceso (un producto o servicio final, por ejemplo).
- b) Los resultados parciales obtenidos en las distintas fases del proceso.
- c) El tiempo que se invierte en la realización de las tareas que integran el proceso.
- d) Los insumos (inputs) que intervienen en la producción (materias primas, materiales, empaquetado, energía, etcétera) y sus costes.

En el área de la calidad, los estándares cumplen tres funciones claves de igual importancia:

- 1) Establecen, idealmente a partir de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores, usuarios y clientes, las metas de la calidad que debe alcanzar la empresa.
- 2) Sirven como parámetro o baremo para medir los niveles de calidad que, en realidad, se logran en la empresa.
- 3) Indican al personal cuáles son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los productos o servicios para que sean considerados de calidad.

Cuando en una empresa no existen estándares de calidad claros y concretos, se deja en manos del personal la decisión diaria y cotidiana sobre cuál debe ser la calidad final que tendrán los productos o servicios de la organización.



Muy posiblemente, los empleados trabajarán con su mejor deseo y buena fe, pero eso no asegura que los criterios de los empleados coincidan, con las expectativas de los clientes o con las características que desean los propietarios que tengan los servicios del restaurante.

En este sentido las normas y estándares funcionan como “camisas de fuerza” que, al actuar como medidas de control de la calidad, le dicen al personal qué es lo que se pretende lograr y cuáles deben ser las características de su trabajo. (ISMI I. d., 2001)

Si en una empresa no existen estándares de calidad o se han establecido de forma equivocada, es muy difícil que se alcancen altos niveles de calidad, y si se logran es por pura casualidad, o porque los empleados tienen una mejor percepción de lo que es la calidad, concebida desde el punto de vista de los clientes o, finalmente, porque en la empresa existe un férreo y muy costoso sistema de supervisión.

Nótese, además, que si no existen estándares debidamente establecidos, ningún sistema de control de calidad funcionará, ya que la empresa no dispondrá de parámetros de referencia contra los cuales contrastar, aceptar o modificar sus productos o servicios.

Recuérdese que todo mecanismo de control se basa en dos pasos claves:

- a)** Establecer los parámetros de lo que se pretende lograr (en este caso estándares de calidad).
- b)** Medir lo realizado comparándolos con esos parámetros con el fin de determinar su adecuación o desviación respecto a los que se pretende seguir.

Antes se señaló que en los tangibles es relativamente más fácil establecer estándares. Esto se debe a que casi todos los factores y elementos que



intervienen en los tangibles son susceptibles de ser cuantificados y, en consecuencia, medidos. Esto no es así en los servicios, en especial debido a su intangibilidad, a la alta intervención del factor humano... en el proceso “productivo” y a que los servicios constituyen fundamentalmente experiencia.

Posiblemente se comprenderá mejor nuestra advertencia anterior respecto a que cuando en una empresa no existen estándares de calidad claros y concretos se deja en manos del personal la decisión de calidad final.

Por citar un ejemplo, en los restaurantes de comida rápida (Pizza Hut), entre muchos otros, existe un ‘protocolo’ o guión sobre la forma de cómo deben ser recibidos los clientes (y con qué palabras), y otro sobre lo que debe decir el camarero o la camarera cuando se acerca a la mesa de un cliente recién llegado. En los restaurantes McDonald’s tienen un estándar muy rígido para el cobro en las cajas (qué debe hacer, decir y preguntar en todos los casos el empleado).

En síntesis, con el establecimiento de los estándares lo que se procura es guiar el esfuerzo de todo el personal hacia el logro de los niveles de calidad que pretende alcanzar, en este caso, cada restaurante.

4.2. Pasos para elaborar los estándares de calidad

Los estándares de la calidad del servicio no se pueden improvisar. Exigen una metodología de investigación previa de las expectativas reales de los clientes, de elaboración e implantación y, al final, que los estándares se cumplan.



Con este fin los estándares que se proponen en este capítulo se basarán en la Metodología (ISMI I. d.), cuyos pasos de dicha metodología son:

a) El Blueprinting o Planos de Servicio

Los servicios son, en esencia, procesos y, como tales, constituyen una secuencia de pasos físicos, que pueden identificarse, describirse, medirse, evaluarse y controlarse con precisión. A este respecto, el enfoque blueprinting (en inglés) o “planos de servicio”, en castellano, se utiliza para plasmar de manera gráfica dicha secuencia en un blueprint (plano, gráfico o diagrama).

De esta manera una actividad intangible como el servicio se convierte en una realidad tangible mensurable, evaluable, planificable y controlable con el fin de garantizar los niveles más altos posibles de satisfacción de los clientes.

En la práctica, la descomposición del servicio en sus pasos secuenciales facilita su visualización integral y, por tanto, una comprensión global de todo el proceso y las interrelaciones producidas en él, lo que facilita las necesarias tareas de:

- Aislar las áreas críticas para la calidad final del servicio.
- Localizar dónde pueden producirse los mayores problemas (por ejemplo, zonas de contactos múltiples con la clientela).
- Aislar las características y atributos específicos de calidad.
- Determinar las causas de los problemas.
- Buscar, encontrar y aplicar con mayor precisión soluciones y medidas correctivas.
- Potenciar la calidad general del proceso o de algunos de sus pasos intermedios.

b) Investigación de las expectativas de los clientes

Conjuntamente con la elaboración del plano del servicio se procede a la investigación de las expectativas de los clientes. Hay que recordar que en los servicios, los clientes plantean expectativas en diez áreas claves.



Ahora bien, para la elaboración de los estándares es necesario investigar para cada una de esas expectativas clave:

¿Qué significa para los clientes de cada empresa en particular, cada una de esas 10 áreas de expectativas? Y es que no basta una idea general de las mismas, hay que precisar qué entienden los clientes específicos de la empresa por cada una de esas expectativas. (Es lo que se conoce como Desglose de las expectativas). Es decir, cuáles son los atributos específicos del servicio que responden con exactitud a los diferentes factores que observan y evalúan los clientes en cada una de esas áreas de expectativas. En otras palabras, en nuestro sector de negocios ¿Qué entienden los clientes por fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, etcétera? Respecto a esto, es propicio hacer una observación: muchos propietarios de establecimientos y empresas creen que saben qué es lo que quieren los clientes, la mayoría de las veces se equivocan. La única manera de saberlo es preguntándoselo.

El resultado final de este paso es la elaboración de la que sería la Prestación ideal esperada por los clientes; es decir; viendo la empresa desde afuera hacia dentro ¿Cómo sería el servicio perfecto que esperan recibir los clientes?

c) Las áreas críticas

Una vez elaborado el blueprint o plano del servicio, el paso siguiente es identificar las áreas críticas para la calidad del servicio. A este respecto existen dos normas de aplicación universal:

Norma Nº 1: Todas las acciones que se realizan con la “Participación de los clientes” y en la “Zona de Visibilidad”, son críticas para la percepción de calidad que se hacen los clientes.

Norma Nº 2: También son críticas todas las tareas y acciones que se cumplen “detrás del mostrador”, (back office), en este caso sería la cocina,



que tiene un impacto directo en el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

d) Desagregación de las áreas críticas

El propósito de este paso de la metodología ISMI es el de desglosar o desagregar las áreas críticas en los diferentes elementos que la componen, pero siempre analizándolas desde la óptica de los clientes. Para este objetivo, un método práctico es el conocido como “¿Qué puede fallar?”, basado en:

Desagregar cada servicio en las diferentes etapas y situaciones por las que pasa el cliente, durante su prestación, e identificar en cada una de ellas los aspectos que pueden provocar una disfunción de procesos.

El objetivo es identificar todos los posibles “focos de desviación”, para tomar las medidas correctoras preventivas que impidan que se produzcan y, al mismo tiempo, disponer de un análisis pormenorizado del servicio para establecer los correspondientes estándares de calidad. Una vez realizado el paso anterior se procede a la desagregación de las etapas en tareas.

e) Desagregación de las etapas en tareas

Hasta aquí, el servicio se ha analizado desde el punto de vista de los clientes (una información crucial), pero es necesario desagregarlo, además, desde el operativo. Como es sabido, las ‘etapas’ que se identificaron en el paso anterior las componen tareas que realizan el personal o un equipo automatizado.

Una forma de realizar este segundo nivel de desagregación es elaborar las denominadas Listas de Actividades. Un paso clave pues constituye la verdadera desagregación del servicio en todas las tareas que lo integran y, precisamente, en ellas deben centrarse los estándares.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cualquier fallo u olvido en esa lista invalidará por completo el proceso posterior. Incluso, aunque no es lo recomendable, algunas empresas se limitan a la creación de estas listas (obviando los planos de servicio) y a partir de ello realizan la elaboración de estándares. Véase el ejemplo que propone A. C. Rosander en su texto *The Quest For Quality in Services*, American Society for Quality Control, acerca de la lista de actividades que se realizan en las zonas de interacción con los clientes y línea de visibilidad de un servicio conocido por todos: un restaurante. (VER ANEXO 4).

Como es lógico, para establecer los estándares, estas áreas deben ser, a su vez, desglosadas en las acciones específicas que tienen que realizar los empleados. Por ejemplo, en el caso de cualquier restaurante, una de las tareas que debe cumplir el empleado es dar la 'acogida' a los clientes (señalada como Recepción en el blueprint). Esta tarea, a su vez, se subdivide en acciones, como las siguientes:

- Hacer contacto visual y sonreír al cliente, apenas entra en el restaurante.
- Si lo conoce, saludar al recién llegado, utilizando su nombre (preferiblemente su apellido): "Buenos días, Señor Pérez).
- Invitar al cliente a pasar a la mesa de su preferencia, si está disponible, o invitarlo a sentarse mientras espera una mesa y ofrecerle algún aperitivo (bebida).
- Una vez que pase a la mesa (previamente limpia), entregar las cartas a los comensales, sugerir las especialidades de la casa, averiguar sus preferencias.

En esta fase también es importante tomar en consideración los elementos tangibles que intervienen en el servicio. Este concepto debe desglosarse en todos sus elementos componentes; por ejemplo: organización del comedor (mesas, sillas, piso, paredes); señalización interna (rótulos, carteles, luces, iluminación); temperatura; pintura, colores (mantenimiento); zona de espera (si es necesario revistas, diarios, etc.; fachada exterior del restaurante; aparcamiento y similares.



f) Evaluación de la situación actual

Una vez que se dispone de toda la información (debidamente desagregada) sobre el servicio para el que se establecerán los estándares:

- Se compara lo que se está haciendo con la prestación ideal previamente descrita, para identificar los vacíos o gaps que pudiesen existir entre las expectativas de los clientes.
- Establecer en qué aspectos y en qué medida deben mejorar las prestaciones actuales.
- Centrar el enfoque en identificar cuáles serían los estándares capaces de responder con la mayor precisión posible a las verdaderas expectativas de los clientes.

g) Tareas rediseñadas

El objetivo de los estándares es que sean cumplidos. En la mayoría de los casos, cuando existe un gap entre las expectativas de los clientes y la prestación, es necesario rediseñar los procesos y tareas de tal manera que las mismas permitan cumplir los estándares. Nótese que un rediseño de las tareas implica el reciclaje del personal que ha de ejecutarlas. El propósito es el de acercar lo más posible los atributos y características de la prestación a las expectativas de los clientes debidamente convertidas en estándares.

h) Elaboración de los estándares

Solo cuando se dispone de toda la información anterior, y se han cumplido todos los pasos previos de la metodología, es posible proceder a la elaboración y redacción de los estándares. En este momento es importante implicar al personal operativo en la definición de los estándares -los cuales finalmente hay que redactar-.



Pero es posible que en el momento de su elaboración e implantación no existan en el restaurante los recursos requeridos para cumplirlos y, en consecuencia, habrá que ajustar los estándares elaborados inicialmente.

Una vez elaborada la versión final de los estándares, se procede a su implantación, con lo que concluye el proceso integral de la metodología.

4.2.1. Los estándares de calidad en los servicios

Los principios y conceptos vistos se aplican por completo a la calidad del servicio. Es cierto que, en el área de los tangibles los estándares de calidad son más fáciles de cuantificar y, en consecuencia, de medir. Pero esto no quiere decir que en los servicios sea imposible alcanzar lo mismo.

En esencia, establecer estándares del servicio quiere decir:

- Convertir las expectativas de los clientes (y las promesas hechas por el establecimiento) en atributos percibidos en el servicio, de cumplimiento obligatorio, con el fin de garantizar que estarán presentes en cada presentación.
- Los estándares se pueden establecer para diversas instancias y exigencias que presente el proceso de servicio y para pautas de comportamiento de las personas que atienden clientes y sobre todo para establecer los aspectos cuantitativos de la calidad del servicio en un restaurante.
- El establecimiento de estándares no sólo constituye una guía para quienes están involucrados día a día en atender a los clientes, sino que también establecen un instrumento para medir el nivel de servicio y el desempeño de los empleados.
- Los estándares, al ser dinámicos, para responder a las nuevas exigencias de la demanda y los cambios en el entorno, pueden ser adaptados y mejorados, invitando a participar en su adaptación a los empleados. Esto permitirá aprovechar sus conocimientos acerca de las necesidades de los



clientes y al mismo tiempo se creará una atmósfera de confianza y cooperación que, en definitiva, facilitará que el empleado se desempeñe de acuerdo a los estándares.

4.2.2. Creación de estándares de calidad en el servicio

Los estándares de servicio deben operar para el beneficio del cliente, del trabajador y del negocio. Cuando el servicio está basado en estándares que alcanzan las expectativas del cliente, éste recibe un servicio confiable en forma más fluida y constante.

Los estándares también establecen prioridades para los empleados, describiendo e indicándoles el comportamiento que es considerado excelente.

En el desarrollo de este punto, para la creación de estándares de calidad es necesario basarse como referencia en el manual² “Estándares de Servicio de un Restaurante”, perteneciente a Hospitality & Service University, de Chile, en el cual se exponen los siguientes aspectos:

- Consideraciones en la Generación de Estándares.
- El Servicio del Restaurante.
- Principios del Servicio Orientado al Cliente.
- Estándares Generales de Servicio.
- Estándares de Servicio por Proceso.
- Estándares de Presentación para el Personal.
- Estándares de Servicio por Cargo.

El contenido de este manual debe ser conocido y estudiado por las Jefaturas de la organización, y por todo el personal de cocina y servicio de comedores.

²El manual de Servicio de Restaurante es un documento interno de la empresa que presenta normas y orientaciones que el personal y los equipos de trabajo deben cumplir para enfrentar con actitudes y procedimientos homogéneos los procesos que intervienen en el servicio que caracterizan al Restaurante.



Los contenidos que tratan de procesos específicos deben ser dominados y utilizados por el personal encargado de su ejecución.

El Manual está diseñado en base a estándares de clase mundial y debe ser actualizado permanentemente en función de los cambios que, sin alterar el concepto del negocio, deban realizarse para mantener la imagen de mercado, posicionamiento elegido y agregar valor a su marca. (HOSPITALITY & SERVICE UNIVERSITY)

Consideraciones que se han tenido en cuenta al generar el presente manual de estándares:

- a) **Preocupación por el servicio / experiencia:** La preocupación por el servicio y la experiencia que tendrá el cliente y el prestador del servicio es la razón para los estándares. A nivel internacional se han identificado cuatro atributos o factores críticos del servicio, que son comunes para cualquier prestador de servicio turístico, independientemente de la categoría del establecimiento, y que todo turista exige como mínimo, al momento de recibir un servicio. Estos atributos o factores críticos son: Oportunidad - Higiene - Cortesía y Seguridad. De este modo, todos los estándares tienen un propósito específico para no perder su significado, y evitar así que se ignoren más fácilmente.
- b) **Acción:** La acción da una descripción general del servicio a ser desempeñado (ejemplos: «Atención de clientes», «verificación en el cumplimiento de los requerimientos del cliente»).
- c) **Indicador Mensurable:** El indicador mensurable es un elemento de comportamiento observable que indica qué es lo que se debe buscar para obtener indicadores mensurables.
- d) **Oportunidad:** La oportunidad está dirigida a la eficiencia de una acción, cuán rápido se lleva a cabo. Los elementos de tiempo indicados, son los mínimos exigidos a nivel internacional y se determinan razonables en relación a las distancias, actividad del nivel de negocios y facilidad en las



comunicaciones de hoy. En vista del lugar que ocupa la “consistencia” en la relación con los empleados, la oportunidad debe ser consecuente, en acciones similares desempeñadas por diferentes áreas de servicio. Finalmente, la oportunidad específica, el estímulo que requiere una respuesta (ejemplo: 2 minutos después de que se recibe la demanda).

- e) **Manuscrito:** Un manuscrito provee de palabras para usarlas en una situación de servicio, tales como saludos o descripción de un ítem de alimentos o bebidas. Los manuscritos son útiles para dar información esencial o asegurar un estilo de servicio, pero no supone que el empleado llegue a ser mecánico o falso.
- f) **Lenguaje Corporal:** El lenguaje corporal es la indicación física de la buena voluntad de servir, y se puede reconocer por su presencia (una calurosa sonrisa de bienvenida) o por su ausencia (mascar chicle en frente de los clientes).
- g) **Informes y registros:** El servicio requiere de formularios para su registro y control y se pueden incorporar libros para este fin, de modo que se puedan obtener indicadores mensurables, en tanto provee de informes históricos de problemas del servicio que pueden apuntar a necesidades para mejorarse. La verificación de tales informes, por medio de la fecha y hora, o firmas de encargados o supervisores, amplía el valor de los indicadores.

4.2.3. Descripción general del sistema de servicio

El principal objetivo del restaurante es captar y retener clientes rentables. Para el logro de este objetivo es fundamental asegurar una entrega de comidas, bebidas, servicio y experiencia gastronómica de calidad y consistente.

Los clientes de hoy exigen cada vez más que se cumpla con detalles que hacen grata y cómoda su experiencia gastronómica, y que se aseguren los atributos básicos del servicio: Oportunidad - Higiene - Cortesía y Seguridad.



Igualmente, a muchos les importa sobremanera obtener una experiencia gastronómica positiva y distinta, que pueda ser narrada a sus familiares y amistades.

En esta situación, los restaurantes inteligentes trabajan sobre un concepto de servicio, en que el cliente es lo primero que cuenta (Servicio con Orientación Al Cliente – SOAC), por lo cual una de las primeras certezas que se deben tener presentes permanentemente es que, hoy, ellos son personas que:

- Exigen seguridad y confiabilidad.
- No quieren esperar para ser atendidos.
- Buscan mejorar su calidad de vida.
- Quieren aprender, saber, experimentar.
- Están sometidos a una gran oferta de productos similares con gran contenido de servicio.
- Quieren pagar lo menos posible frente a productos iguales.
- Están dispuestos a pagar más por un servicio diferente y mejor.
- No reclaman por un servicio deficiente, simplemente optan por la competencia.
- Premian con su lealtad a quién les resuelve efectivamente una necesidad.

En este contexto, el funcionamiento de un restaurante puede adquirir diversas modalidades en la entrega del servicio, tales como autoservicio, atención a la mesa, y otras.

Para cada una de estas modalidades, los restaurantes diseñan estructuras físicas con el objetivo de permitir y facilitar la entrega u obtención del servicio por parte del cliente, de modo que por ejemplo, cuando el cliente se aproxime al lugar donde se ofrece el servicio, sea saludado, acomodado e iniciada la atención inmediatamente por parte del personal encargado, usando para ello los estándares correspondientes.



El servicio que entrega un restaurante comprende variadas funciones, de cuyo rendimiento depende la calidad final. Por esto se mencionan a continuación las más importantes, entregándose posteriormente una visión general de ellas, necesaria para poder supervisar y establecer responsabilidades:

a) Abastecimiento

Corresponde a todas las acciones que se deben ejecutar para obtener los insumos necesarios para preparar y servir los alimentos y bebidas. Incluye Compra, Negociación, Transporte y Manipulación de Insumos. El transporte corresponde al traslado de los insumos desde los Centros de Abastecimiento hasta las Bodegas de Almacenamiento. Estas acciones deben ser controladas por el encargado de cocina, considerándose que el saber comprar es un elemento esencial para poder ofrecer y producir con calidad.

b) Almacenamiento

Incluye todas las acciones que se deben ejecutar para mantener en perfecto estado de conservación los insumos necesarios para preparar los alimentos y bebidas, utilizándose las técnicas de manipulación, congelación, refrigeración y otras necesarias para este objetivo, y de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios sobre esta materia.

c) Función pre-elaboración de alimentos

Corresponde a todas las acciones que se deben ejecutar, eliminando suciedad, desperdicios y partes no comestibles que acompañen al alimento, para dejar los insumos listos para pasar a su elaboración. Todo de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios sobre esta materia.

h) Función producción de alimentos y bebidas

Corresponde a las acciones que debe ejecutar el personal del área para preparar los alimentos y bebidas, y de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios sobre esta materia.



i) Función servicio de alimentos y bebidas

Corresponde a las acciones que debe ejecutar el personal de garzones para atender al público y servir los alimentos y bebidas en el comedor del restaurante. Es la función principal e involucra las siguientes actividades:

- Venta / Toma de pedido.
- Preparación del plato o bebida.
- Entrega del pedido.
- Cobro del servicio.

La VENTA/TOMA DE PEDIDOS incluye las acciones que se realizan cuando llega el cliente. A su llegada se le saluda y entrega la carta y en base a ella hace el pedido, el cual se debe anotar en el formulario (comanda) ordenada por número de camarero, mesa y hora. A la llegada del cliente se le debe preguntar si tiene reserva y cuál es su lugar de preferencia.

La PREPARACIÓN se debe realizar de acuerdo a lo solicitado por el cliente, anotado en el formulario y en base a su Manual de Producción.

La ENTREGA DEL PEDIDO incluye la atención del camarero y el cubrir todos aquellos requerimientos posteriores que le hagan los clientes.

El COBRO DEL SERVICIO incluye las acciones que se realizan cuando el cliente lo requiera, al finalizar su consumo, y este procede a retirarse.

En el funcionamiento del sistema de servicio así diseñado, la labor de los empleados es de primera importancia, para lo cual se hacen las siguientes consideraciones:



Es importante señalar que, la competencia en el mercado gastronómico hace que las actividades que realizan todos y cada uno de los trabajadores de cualquier restaurante deban ser cada vez más profesionalizadas, completas y complejas.

Una herramienta eficaz y diferenciadora para que el servicio de un restaurante sea efectivamente reconocida por los clientes, son las actitudes: conductas y procedimientos que utilizan todos sus empleados para realizar todos los procesos que comprende la entrega del servicio.

Entre los factores que influyen el éxito de este trabajo están la calidad y variedad de los servicios ofrecidos, la infraestructura, equipamiento, presentación y aseo del local, la capacitación y experiencia del personal, la tecnología utilizada para los procesos administrativos, operativos y de venta, los procedimientos de operación y control, las actitudes de trabajo de los trabajadores y las expectativas de servicio y comportamiento de los clientes.

4.2.4. Principios de Servicio Orientado al Cliente

Para que todos los empleados de un establecimiento realicen acciones que demuestren un nivel similar de servicio, se presentan en este documento los Estándares de Servicio, con cuyo estudio y puesta en práctica permitirán reconocer un **Estilo de Servicio Orientado al Cliente**.

A continuación se exponen estos principios citados en el manual de Estándares de Servicio de (HOSPITALITY & SERVICE UNIVERSITY). Estos principios deberán ser estudiados, repetidos y practicados por los empleados de cada establecimiento.

- En nuestro RESTAURANTE creemos que nuestros Clientes son sobre todo personas individuos, con una identidad absolutamente particular y única, y por ello nos organizamos para respetar sus diferentes gustos y necesidades.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- En nuestro RESTAURANTE estamos convencidos que nuestros Clientes tienen todo el derecho a exigir productos de alta calidad, entregados a través de un consistente y superior Nivel de Servicio.
- En nuestro RESTAURANTE creemos y comprendemos que todos los miembros del restaurante son individuos especiales y la interrelación entre cada uno de ellos, sin importar jerarquías de ningún tipo, debe ser siempre con preocupación, cariño y respeto.
- En nuestro RESTAURANTE estamos convencidos que el trabajo en equipo, la innovación y el continuo perfeccionamiento personal y profesional son la clave de nuestro crecimiento, el que siempre enriqueceremos con nuevas ideas; aprendiendo de nuestras faltas, y esforzándonos cada día por desarrollar nuestro negocio.
- En nuestro RESTAURANTE creemos que nuestros Proveedores son empresas y personas que merecen nuestra preocupación, respeto y cariño con las que debemos mantener una estrecha relación por que forman parte vital en nuestro negocio.
- En nuestro RESTAURANTE buscamos el crecimiento del negocio, pues este nos provee de oportunidades de expansión, de crear nuevos puestos de trabajo, crear riqueza y contribuir mejor al desarrollo de la comunidad y del país.

De acuerdo a estas pautas, es importante que los propietarios de los establecimientos sean los primeros en estudiarla, aprenderla e implementarla en el día a día, de esta manera los empleados del establecimiento se verán motivados y se esforzaran para implementarlo a sus labores diarias.



4.2.5. Estándares generales de servicio

4.2.5.1. Básicos

- 1) Todos los integrantes de un restaurante antes de trabajar sin supervisión directa, deben estar capacitados y dominar los siguientes temas:
 - Historia, productos, servicios y funcionamiento de la empresa.
 - Principios del Servicio.
 - Estándares Generales Básicos.
 - Estándares sobre Nuestro Trato con el Cliente.
 - Estándares sobre Nuestro Trabajo.
 - Estándares sobre Nuestra Comunicación Telefónica.
 - Estándares de Presentación para el Personal.
 - Programa de Capacitación Excelencia en el Servicio “SOAC”.
 - Procedimientos de Seguridad.
- 2) Todos nuestros Clientes merecen una atención preferencial, sin distinción de ningún tipo.
- 3) Siempre debemos cumplir los compromisos acordados con nuestros Clientes, Proveedores y Compañeros de trabajo.
- 4) Los compromisos que no se puedan cumplir a pesar de haberse realizado los pasos y esfuerzos necesarios para ello, deben ser comunicados inmediatamente al afectado, con las disculpas correspondientes, llegándose si es necesario, a hacerse cargo de los costos directos ocasionados por nuestro incumplimiento.
- 5) Siempre debemos procurar transmitir nuestros Estándares a Compañeros, Clientes y Proveedores para así obtener que se ponga en práctica y se difunda nuestra Cultura de Servicio.
- 6) Nuestro servicio debe responder siempre a las especificaciones que se informan y promueven a nuestros Clientes.



4.2.5.2. El Trato con el Cliente

- a) Siempre se debe tratar al Cliente con amabilidad y buen trato, haciendo un esfuerzo deliberado para enfrentar positivamente su estado de humor que puede ser variable cada día.
- b) Los Clientes siempre deben ser saludados, en cualquier área que se encuentren estableciendo contacto visual y con sonrisa natural.
- c) Siempre se debe emplear un tono de voz cálido y amable para relacionarse con los Clientes y demás miembros del Equipo.
- d) Nunca se deben hacer comentarios o críticas negativas de la empresa a un Cliente.
- e) El personal hará especial esfuerzo para llegar a conocer a los Clientes habituales, su nombre y preferencias. Con esto se estará cumpliendo con la Personalización de servicio.
- f) Cuando no se pueda satisfacer alguna solicitud de un Cliente, porque está fuera de política, se le deberá dar una disculpa y explicación clara sobre la situación, utilizando las “reglas de oro para el manejo de quejas” descrito en el capítulo anterior.
- g) Las comunicaciones enviadas por Clientes y Proveedores, mediante cartas, fax u otros similares deben ser siempre contestadas de acuerdo a los plazos y a la modalidad, establecidos en los Estándares respectivos.

4.2.5.3. El Trabajo

- a) Todos los miembros del restaurante, siempre deben procurar enfrentar las labores con actitud positiva, utilizando el tiempo de trabajo en forma productiva y eficaz, aportando ideas e iniciativas para mejorar nuestros métodos de trabajo, el ambiente laboral y superar los aspectos deficientes.
- b) En el restaurante, siempre se procurará superar las expectativas de clientes, compañeros y superiores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- c) Siempre se debe cooperar con todos los compañeros de trabajo, especialmente con aquellos que se encuentren en problemas o presenten dificultades.
- d) Siempre se debe tratar con cuidado bienes y activos de clientes y del establecimiento, velando por su correcta mantención y uso.
- e) Siempre se debe tratar a todos los compañeros de trabajo con respeto, llamándolos a todos por su nombre.
- f) Siempre motivar constantemente, comunicando claramente y permanentemente sobre situaciones, novedades y noticias que afecten positiva o negativamente a la empresa. Ello mostrará claridad en los propósitos de la Administración, reforzará el espíritu de cuerpo y ayudará a eliminar la nefasta influencia del rumor.
- g) Debe ser especial preocupación de los jefes de área (jefe de cocina, supervisor de comedor), el establecer un liderazgo facilitador, participativo y motivador hacia sus dirigidos.
- h) Siempre se debe utilizar un lenguaje claro y sin ambigüedades, para comunicarse efectivamente con todas las personas.

4.2.5.4. La Comunicación Telefónica

- 1) Todas las llamadas deben ser contestadas no más allá del cuarto ring.
- 2) Todas las llamadas deben ser contestadas de manera uniforme y con gran cortesía.

4.2.5.4.1. Llamadas externas

Saludando: “Buenos Días”, “Buenas Tardes”, etc.

Identificando la empresa RESTAURANTE.

Identificando a quien responde, por ejemplo: “habla Francisca”.

Identificando las necesidades del cliente, ejemplo: ¿En qué le puedo ayudar?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las llamadas externas nunca deben quedar esperando “en línea”. Si el cliente desea esperar, la persona que contestó el teléfono debe verificar cada 20 segundos si la persona desea seguir esperando o si prefiere dejar el mensaje.

Si, al estar hablando por teléfono, se presenta un cliente, siempre se deberá establecer contacto visual con éste, para indicarle que notamos su presencia. Siempre se debe evitar interrumpir una conversación telefónica. Si esto es imprescindible, se deberá ofrecer disculpas, por ejemplo: “Me disculpa un momento por favor, lo sigo atendiendo enseguida”.

Siempre se deberá realizar la despedida de los clientes, utilizando una frase amable que mencione al restaurante. Ejemplo: “Gracias por llamar a Restaurante “El Jardín”.

Siempre, al terminar una conversación telefónica se debe colgar el teléfono después que lo haga la persona que llama.

4.2.5.4.2. Llamadas Internas

Saludando: “Buenos Días”, “Buenas Tardes”, etc.

Departamento: “Administración”.

Nombre: “Habla Carolina, secretaria de Administración”.

4.2.5.5. Proceso de contacto por sección

Para estudiar y aplicar los estándares de servicio, se entregan ordenados según Procesos de Contacto y secciones de atención a Clientes internos y externos.

- Con Clientes y Proveedores.
- Recepción de público.
- Atención de público.



- Despedida de clientes.
- Facturación, pagos y cobranzas.
- Recepción.

4.2.5.5.1. Proceso de recepción de público

- 1) El cliente siempre tiene la primera prioridad.
- 2) Todos los clientes deben ser saludados, estableciendo contacto visual y sonrisa natural, inmediatamente a su entrada al área de atención. Siempre se debe utilizar una frase como por ejemplo: “Buenas tardes señor, bienvenido a nuestro restaurante”.
- 3) En caso de que la persona deba esperar para ser atendida, siempre se le informará esta situación con una frase amable como: “Señor ¿Puede usted por favor esperar “x” minutos? Le atenderemos en seguida”.
- 4) Los clientes deben ser derivados a la persona que atenderá su requerimiento específico o al lugar en que encontrará lo buscado, no más allá de 2 minutos desde su llegada.
- 5) Durante el proceso de atender al público, siempre se debe:
 - Mantener la sonrisa y el contacto visual.
 - Mantener un tono de voz cálido y amistoso.
 - Llamarlo por su nombre cuando sea posible.
- 6) En las oficinas administrativas, siempre deberán existir medios de atención establecidos para la espera, tales como agua y mobiliario circunstancial, etc.

4.2.5.5.2. Proceso de atención al público

- 1) El cliente tiene siempre la prioridad.
- 2) Todos los clientes deben ser bienvenidos al lugar de atención, y saludados con una frase amable, por ejemplo: “buenas noches, Bienvenidos al Restaurante “Tal”.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 3) Los clientes deben ser siempre atendidos apenas lleguen al área de recepción y de atención, teniendo en cuenta el principio “primero que llega, primero que se atiende” y de acuerdo a los Estándares del Proceso de Recepción.
- 4) Para el caso de entrevistas o reuniones pactadas, todas las personas deben ser atendidas a la hora que se fijó la entrevista. Si se debiera esperar para ser atendido, esta demora no debe ser mayor a 10 minutos, y el cliente debe ser informado, al tiempo que se le ofrecerá agua, café o alguna bebida y se le ofrecerá disculpas por la demora.
- 5) Las áreas de atención, recepción, espera, comedor, pasillos, oficinas, bodega y estacionamiento deben estar limpias en todo momento y su equipamiento arreglado de acuerdo a la decoración.
- 6) Si la persona no ha fijado una entrevista y no es posible atenderlo, la persona que atiende al cliente deberá consultar si desea ser atendido por otra persona, que está en condiciones de atender su requerimiento o si desea que le coordine una entrevista con la persona con la cual deseaba ser atendido inicialmente.
- 7) El proceso de atender a un cliente nunca debe ser interrumpido.
- 8) Durante el proceso de atender a un cliente, siempre se debe:
 - Mantener la sonrisa y el contacto visual.
 - Mantener un tono de voz cálido y amistoso.
 - Llamarlo por su nombre cuando sea posible.
- 9) Si durante el proceso de atención se tiene que contestar una llamada telefónica, se deberá presentar excusas con una frase clara y amable como: “Señor ¿Me permite contestar el teléfono un momento? lo sigo atendiendo en seguida.
- 10) Siempre al momento de despedir a un cliente, se deberá utilizar una frase amable y desear un buen día.
- 11) Siempre, cuando un cliente se esté retirando de un área de servicio, se deberá preguntar acerca de la calidad del servicio recibido. Si la opinión del cliente no fuera favorable, se le deberá motivar para expresar su opinión en



el Libro de Sugerencias, en caso de haberlo, e informar inmediatamente a su superior.

- 12) Para la atención telefónica se deben utilizar los Estándares de *“Nuestra Comunicación Telefónica”*.

4.2.5.5.3. Proceso de despedida de los clientes

- 1) El cliente siempre tiene la primera prioridad.
- 2) Todos los clientes deben ser acompañados hasta la puerta de la oficina o los comedores, por el empleado del restaurante que lo atendió o, en su defecto, por el supervisor o un compañero de labores.
- 3) Todas las despedidas a un cliente deben ser cálidas e incluir frases como “gracias por venir”, “que tenga un buen día”.
- 4) Ofrecer llamar un taxi, si fuese necesario.

4.2.5.5.4. Proceso de facturación, pagos y cobranza

- 1) El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- 2) Durante el proceso de atención, siempre se deben utilizar los estándares de los procesos Atención al Público y Despedida de Clientes.
- 3) La entrega de facturas debe ser inmediata, cuando sean solicitadas en el área del comedor y de acuerdo a lo establecido con el cliente para eventual caso de que el restaurante también realice eventos.
- 4) La cobranza de los documentos correspondientes de ser hecha en la fecha estipulada en la Factura o Contrato de Prestación, utilizando el medio establecido.
- 5) Los pagos de los documentos correspondientes deben ser hechos en la fecha estipulada o Contrato de Prestación, utilizando el medio establecido y comunicándolo por el proveedor y aceptado previamente, por el restaurante.



- 6) Todos los atrasos por error o imprevistos que se produzcan en los cobros, pagos o facturas deberán ser explicados al cliente o proveedor, con las excusas correspondientes y la explicación clara y detallada de los pasos que se seguirán para solucionar la situación, mediante la carta normalizada correspondiente, firmada por el Gerente o Administrador del restaurante.
- 7) Todos los documentos asociados a los procesos de Pago de Proveedores, Facturación o Cobranzas a Clientes deberán ser acompañados de cartas tipo, especialmente diseñadas para cada proceso y fase del mismo.
- 8) Siempre se deberá informar al proveedor, cuando su pago esté listo.
- 9) Todas las personas que efectúan cobranzas deberán estar entrenadas en Técnicas de Cobranza y en los Estándares de Servicio de cada restaurante.

4.2.5.5.5. Proceso de venta

- 1) El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- 2) Siempre se deberá entregar a todos los clientes toda la información sobre los productos ofrecidos por el restaurante.
- 3) Siempre se deberá entregar a todos los clientes toda la información sobre la existencia, características, beneficios y modalidad de prestación de servicios, ofrecidos por el restaurante.
- 4) Se deberá verificar siempre que los antecedentes de los clientes que cancelan a crédito han sido aprobados por la instancia correspondiente.
- 5) Siempre se dará agradecimientos por el consumo efectuado con una frase tal como “gracias por preferirnos”. Para compras especiales de clientes-empresas habrán señales de agradecimientos escritos.
- 6) Debe existir uniformidad en la presentación de un mismo producto o plato en este caso.
- 7) El personal de servicio debe utilizar adecuadas técnicas de venta para el ofrecimiento de productos, especialmente alternativas, aplicando un criterio amplio para hacerlo frente a cada tipo de requerimiento y de cliente.



- 8) El personal de servicio deberá informar siempre al cliente acerca de las últimas novedades en preparaciones y servicios disponibles en el restaurante.
- 9) Si por razones de fuerza mayor no se puede cumplir con un plazo de entrega en una fecha y lugar acordados, siempre se deberá advertir inmediatamente de conocida la situación de demora, pedir disculpas e informar al cliente los pasos de solución al problema.
- 10) En caso de que un cliente o empresa solicite cotizaciones para realizar eventos en el restaurante, éstas deberán ser entregadas inmediatamente en los formatos y papelería institucional pre-establecidos.
- 11) Todas las cotizaciones para eventos deberán ser entregadas o enviadas en un plazo inferior a 24 horas. Y siempre antes de la hora convenida. (Presupuesto atrasado es negocio perdido).

4.2.5.6. Proceso de servicio de comedores

- 1) El servicio al Cliente siempre tiene la primera prioridad.
- 2) Todos los empleados de Comedores, antes de trabajar sin supervisión directa, deberán ser entrenados y en condiciones de aplicar lo siguiente:
 - Estándares Generales del RESTAURANTE
 - Estándares de Atención al Público
 - Programa de Excelencia en el Servicio “Servicio SOAC”
 - Programa de entrenamiento “VENTA SOAC”
- 3) Todo el personal de Comedores del Restaurante deberán utilizar siempre los uniformes de acuerdo a los Estándares de Presentación del Personal.
- 4) Todos los Pedidos deberán ser atendidos en base a la prioridad establecida para las preparaciones y a la disponibilidad de recursos, sin consideraciones del monto pedido del Cliente. Utilizando los principios del “Servicio SOAC³”

³SOAC. Servicio orientado al cliente



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 5) Todos los pedidos deberán ser tomados utilizando en lo posible técnicas de venta sugestiva
- 6) Todos los pedidos o comandas siempre deberán ser verificados en su correcta presentación, cantidad y contenido, antes de ser llevados a la mesa o al Cliente.
- 7) Siempre se deberá mantener el área de trabajo limpia, ordenada y con los equipos, materiales y utensilios, almacenados de acuerdo al procedimiento establecido.
- 8) Un empleado previamente designado debe supervisar siempre, el funcionamiento apropiado del Restaurante.
- 9) Los Clientes deben ser ubicados en sus mesas inmediatamente, y estas deben estar limpias y bien presentadas.
- 10) El supervisor debe asegurarse que se ofrezca la carta menú inmediatamente y que el sistema de servicio sea explicado a los Clientes.
- 11) Al Cliente se le debe tomar la orden de aperitivos o comida, antes de los 5 minutos desde su llegada al Restaurante.
- 12) El personal de servicio debe utilizar técnicas de venta sugestiva, deben estar al tanto de que contiene cada plato y su forma básica de preparación, así como también estar informados de platos que no estén disponibles en el menú.
- 13) Las bebidas deberán servirse máximo 3 minutos después de haber tomado la orden. Las entradas deben servirse con un máximo de 10 minutos después de tomada la orden. Si esto no es posible, debe informársele al Cliente.
- 14) Mientras el Cliente se sirve el plato principal, el Capitán o mesero deberán acercársele y preguntar si está satisfecho con la comida, el servicio y verificar si el comensal desea ordenar más bebida.
- 15) El personal de servicio debe ofrecer y sugerir postres aplicando técnicas de venta sugestiva
- 16) Después del postre siempre debe ofrecerse un licor o digestivo, café o bien sea aguas aromáticas.



- 17) En el restaurante, siempre debe haber disponible café descafeinado, endulzantes dietéticos o edulcorantes, y también sal dietética.
- 18) La cuenta deberá ser presentada discretamente, una vez que el comensal rehace cualquier extra.
- 19) La loza sucia no deberá estar nunca visible a los comensales.
- 20) Las mesas deben ser despejadas dentro de los tres minutos de haber sido desocupadas, y vueltas a montar en un máximo de 10 minutos.
- 21) Se deberá despedir a los Clientes utilizando los estándares de Despedida de los Clientes.

4.2.5.7. Estándares de Presentación de Personal

A continuación, se entrega una propuesta de estándares de presentación para el personal de los restaurantes escogidos para la aplicación de esta tesis.

Estos estándares deben ser adecuados según el concepto de servicio de cada establecimiento. Deben estar en coherencia y reforzar el concepto, para lo cual este ejemplo le puede servir como referencia.

El personal de todo restaurante debe mantener una presentación e higiene que les permita proyectar una imagen pública atractiva, cumpliendo para ello con los siguientes Estándares de Presentación de Personal:

4.2.5.7.1. Personal de servicio femenino

- 1) Deberá usar obligatoriamente el uniforme definido por el establecimiento para su cargo. Este deberá estar siempre nítido, planchado en el caso que se utilicen blusas, chalecos y pantalón de casimir, como es el caso de los restaurantes que pertenecen a la categoría “de lujo” y “primera”. Los zapatos deben lucir limpios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 2) En cuanto al peinado, deberá llevar su cabello debidamente peinado y recogido, esté deberá dejar la cara completamente despejada.
- 3) En el caso del cabello que sobrepase los hombros, deberá ser siempre recogido en forma de moño.
- 4) En cuanto al maquillaje su uso es obligatorio. Este debe ser discreto, se preferirán tonos que armonicen con la piel y sombras acordes al tono de la vestimenta.
- 5) Las manos y uñas deberán estar siempre limpias y bien presentadas.
- 6) No están permitidos anteojos de sol durante el servicio.

4.2.5.7.2. Personal de servicio masculino

- 1) Deberá usar permanentemente el uniforme que haya sido definido para su cargo. Deberá cambiar de camisa diariamente, los pantalones de casimir deberán estar limpios y planchados. Deberá mantener sus zapatos lustrados.
- 2) Deberá mantener el cabello correctamente peinado y/o tomado. El corte será tipo “libre”.
- 3) Deberá afeitarse diariamente y/o cuidar su barba recortándola periódicamente.
- 4) Las manos y uñas deberán estar siempre limpias y bien presentadas, las uñas deben estar limpias y cortas.
- 5) No está permitido utilizar anteojos de sol durante el servicio.



4.2.5.7.3. Estándares de servicio por cargo

Todos los cargos que se indican deben realizar ciertos procesos y funciones en relación con el servicio al cliente y donde se deben cumplir con los atributos fundamentales o factores críticos que definen el nivel de servicio deseado por el cliente y, en consecuencia el estándar a alcanzar. (HOSPITALITY & SERVICE UNIVERSITY)

El establecimiento podrá adaptar estos estándares según su estructura de organización y funciones, los procedimientos establecidos y las siempre cambiantes necesidades de los clientes y condiciones del mercado.

En todo caso, para facilitar el uso y aplicación de los estándares, se hace explícita la relación entre los estándares generales y por proceso (los principales), y su relación con los cargos determinados. Se recuerda que estos estándares pueden ser aplicados por todos los cargos que realicen funciones en relación con el servicio al cliente externo e interno.



Cargos:

1) Meseros; 2) Ayudante de mesero; 3) Capitán; 4) Maître; 5) Barman;
6) Cajero; 7) Chef o Jefe de Cocina; 8) Cocinero; y 9) Ayudante de Cocina.

ÁREA	CARGOS	ESTÁNDARES QUE DEBEN CUMPLIR
Unidades Administrativas	Cajeros Encargado de compras y Bodega	Recepción de Público. Atención de público. Despedida de clientes. Facturación, pagos y cobranzas. Recepción de pagos.
Comedores	Mesero Ayudante de Mesero Capitán Maître Barman Cajeros	Principios de servicio. Estándares Generales. Estándares Recepción de Público. Estándares Atención de Público. Estándares Servicio en Comedores. Estándares Despedida de clientes. Estándares de Venta. Estándares Recepción de pagos.
Cocina	Chef o Jefe de Cocina Cocinero Ayudante de Cocina	Principios de servicio. Estándares generales. Estándares por proceso.

En la actualidad y en varios restaurantes reconocidos a nivel internacional, una de las herramientas más utilizadas en el trabajo de la calidad en los servicios es la estructuración estándares, ya que estos constituyen una forma de medir, describir o clasificar productos o servicios. Los diferentes establecimientos gastronómicos



deben tomar como uso de obligado cumplimiento estas guías, los cuales caracterizarán a sus instalaciones tomándose como patrones de calidad y por ende definiendo el servicio y la oferta al cliente, con variaciones según la categoría del establecimiento.

“La restauración es un servicio, y los servicios son por sí mismos bienes con un alto componente intangible, pues ¿Qué se lleva un cliente de un restaurante? Nada tangible, sólo la experiencia”. (Alvarez, 2009, pág. www.gestionrestaurantes.com)

La consistencia del servicio es una característica creadora de marca y catalizadora de ventas. Sin consistencia se pueden crear grandes incertidumbres a los clientes y frenarles en su intención de repetir en los restaurantes. (Alvarez, 2009)

Para que un estándar pueda ser aplicado debe llevar una serie de pasos muy específicos y claros, cuyo conjunto se denomina procedimiento. El procedimiento está definido por tareas específicas que buscan cumplir un cierto objetivo y que seguido paso a paso repercutirá en el resultado deseado independientemente de quien lo realice

Los estándares en los establecimientos gastronómicos engloban todo lo referente a la disposición de las elaboraciones de sus productos, la forma de servicio, los montajes de la mesa según la ocasión o lugar, la cantidad y tipo de vajilla, cristalería, mantelería, etc. Esto quiere decir que el diseño de estos estándares está muy asociado a ideas conceptuales propias de cada restaurante y para lo cual se necesita tiempo de trabajo, apoyo material y contar con el personal adecuado para que los resultados sean satisfactorios. Queda claro que muchos aspectos en estos requisitos mínimos no son estáticos para lo que también es necesario realizar modificaciones tantas veces se crea necesario según las exigencias de los clientes de cada restaurante y de acuerdo a sus necesidades.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El diseño de los estándares de calidad en el servicio está muy relacionado con las características de cada restaurante y de sus intereses, la particularidades de cada producto, su imagen y prestigio a nivel nacional e internacional, ya que dentro de sus principales propósitos estará siempre la satisfacción del cliente, logrando una estandarización u homogenización de los servicios en cada momento de prestación de un servicio.

Los estándares entonces, permiten controlar las operaciones de la organización, sin tener que supervisar, una por una, a todas las personas que trabajan en ella y sus actividades.



CONCLUSIONES

Es necesario constatar que en nuestra ciudad, se ha iniciado un movimiento de inversión en el sector de servicios y más específicamente en el sector de los restaurantes que hoy por hoy presenta una amplia oferta y diversidad en cuanto a menús y servicios para los distintos gustos y preferencias del público cuencano y extranjero.

La realidad nos indica que el consumidor cuencano inició hace tiempo un cambio que lo va llevando a las nuevas propuestas que cada día surgen, ya sea bajo una marca, o a los que proyectan una nueva imagen; más en consonancia con una serie de características que tienen una gran influencia sobre aquellos que deciden en un momento determinado dónde acudir a la hora de consumir una comida o bebida.

En nuestra ciudad y en general en nuestro país se ha logrado determinar que en décadas pasadas la actividad turística no era relevante, es por eso que fue difícil acceder a registros e información certera del inicio de la actividad de los establecimientos gastronómicos en nuestra ciudad, sin embargo se obtuvo información valiosa basada en testimonios, relatos y escritos de personalidades de la ciudad vinculadas con la actividad gastronómica para la elaboración de la reseña histórica sobre el inicio de los restaurantes en la ciudad.

Se determino que la actividad de la restauración no cuenta con normativas actualizadas que categoricen la actividad de la restauración en el país. El instructivo para otorgar una categoría a un nuevo establecimiento es obsoleto y no esta actualizado ni se rige bajo ninguna norma o parámetro internacional.

En cuanto a los tres establecimientos que han sido parte de este estudio, se ha logrado obtener información valiosa en cuanto al servicio que prestan según apreciaciones recibidas de sus clientes mediante encuestas de satisfacción que se



realizaron en cada uno de estos. Además, se logró determinar, analizar el comportamiento del personal de servicio de cada establecimiento.

Se pudo constatar que el personal de servicio no ha sido capacitado por el establecimiento en el que labora actualmente, la mayoría ha adquirido experiencia en este campo en base a trabajos anteriores en otros establecimientos.

La mayor parte de clientes que frecuentan los tres restaurantes motivo de este estudio califican el servicio como bueno en general, es necesario señalar que se ha logrado fidelizar a muchos de los clientes que frecuentan estos establecimientos. Sin embargo existe otro porcentaje que indica una no conformidad en el servicio lo que puede convertirse en la pérdida de oportunidades para ganar prestigio e ingresos.

Se logro determinar también, que la mayoría del personal de servicio de los tres restaurantes de este estudio, no está comprometido con el establecimiento al que pertenecen, pues no se encuentra motivado, ni tampoco ha recibido una completa capacitación para realizar ventas y sugerir productos a los clientes.

Nadie desconoce hoy que la capacitación es un medio, que correctamente utilizado, facilita el camino hacia el logro de los objetivos de toda empresa.

La capacitación del personal está relacionada con la calidad y la productividad. Personas capacitadas ofrecen servicios con mayores niveles de calidad y son más productivos en el restaurante.

Desde la perspectiva de la calidad, el servicio excelente se produce cuando el servicio cumple las expectativas del cliente. No obstante en un mundo como el actual, de consumidores bien informados e impactos emocionales dirigidos a todos los niveles sensoriales, el cumplir con las expectativas ya no es suficiente. El objetivo de cada restaurante deberá ser el superar o sobrepasar las expectativas de su clientela.



Todos los comensales desean llegar a una instalación donde encuentre una atmósfera agradable, un lugar que se mantenga al tanto de sus necesidades, con trabajadores amistosos y profesionales, con conocimientos y dispuestos a contestar preguntas de todo tipo. Por lo que la calidad esperada de los clientes antes de recibir el servicio, forma parte de sus expectativas y será transformada en una calidad percibida dando criterios que puede ser favorables o desfavorables.

Es necesario que todo restaurantetenga presente que una queja o una no conformidad en el servicio puede ser la pérdida de oportunidades para ganar prestigio e ingresos.

En cuanto a estándares de calidad en el servicio ninguno de los tres restaurantes cuenta con un manual práctico en el que se detalle proceso por proceso la realización correcta del servicio. Es necesario recalcar que en un establecimiento gastronómico en el que no existen estándares de calidad claros y concretos, se deja en manos del personal la decisión diaria y cotidiana sobre cuál debe ser la calidad final que tendrán los productos o servicios del mismo.

Se debe tener en cuenta que tanto los procesos de servicio y los estándares de calidad, constituyen una herramienta más, en la estrategia para optimizar los conceptos de calidad en la atención al cliente. Paralelamente contribuyen a mejorar el clima interno y aumentar la motivación del equipo ya que establecen con claridad las pautas de trabajo y convivencia.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las empresas compiten a través de su personal. El éxito de los establecimientos, basados en el servicio, depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando la capacidad de los empleados es valiosa, y difícil de imitar y sobre todo organizada, un restaurante puede alcanzar ventajas competitivas que le ayudarán a generar una fuerte identidad.



Finalmente, y como conclusión de todo lo comentado en esta monografía, cabe destacar que el enfoque basado en procesos y en la aplicación de estándares de calidad es actualmente uno de los principios básicos y fundamentales para orientar a un restaurante hacia la obtención de resultados deseados.

Asimismo, la gestión por procesos llevará a los establecimientos a conseguir una visión del trabajo más integrada. Bajo este enfoque, el equipo de trabajo será más consciente de que en un proceso todos deben añadir su grano de arena, y la responsabilidad de cumplir con servir no termina en el momento en que el plato es entregado al cliente, va mucho más allá. Es indispensable cuidar cada detalle, cada restaurante debe ser consciente de esta filosofía empresarial



RECOMENDACIONES

En un entorno tan competitivo como el actual, ya no basta con ofrecer un buen servicio y un buen producto. Los establecimientos gastronómicos para ser cada vez más competitivos deben estar enfocados de forma permanente en la calidad y excelencia en el servicio hacia el cliente.

Con lo expuesto anteriormente es necesario recalcar la importancia de la capacitación del personal dentro de una organización.

Por lo tanto se recomienda que la administración de cada uno de los establecimientos permanezca alerta a: los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién las precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias

El equipo de trabajo cuanto más comprometido esté mejor se relacionará con el cliente. La capacitación debe ser un proceso continuo. Una acción permanente.

Es de igual manera indispensable que cada uno de los restaurantes analizados en este estudio tome en cuenta y mejore la presentación de sus cartas, ya que estas son consideradas una herramienta de venta, por lo tanto deben estar en óptimas condiciones. Los establecimientos deben poner más énfasis y atención en el factor higiene, de las mismas.

Es necesario que los propietarios de los tres establecimientos aprendan a considerar, al personal de servicio, como profesionales de la venta y entender que en ellos está la productividad. Es indispensable fomentar un servicio de capacitación continua y motivación en lo que se refiere al proceso de venta sugestiva.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es importante señalar que, la competencia en el mercado gastronómico hace que las actividades que realizan todos y cada uno de los trabajadores de cualquier restaurante deban ser cada vez más profesionalizadas, completas y complejas. Se considera conveniente el desarrollo e implantación de estándares en el servicio, ya que de este modo los establecimientos gastronómicos pueden disponer de parámetros o puntos de referencias contra los cuales contrastar, aceptar o modificar sus productos o servicios, además de esta manera habrá una clara definición de tareas y responsabilidades que le corresponde efectuar a cada miembro del personal del establecimiento.

El objetivo principal de todo restaurante debe ser captar y fidelizar a sus clientes. Para el logro de este objetivo es fundamental asegurar excelencia en el servicio y lograr que cada comensal obtenga una experiencia gastronómica de calidad.



Bibliografía

a.Fuentes Impresas

Bateman & Snell. *Administración: Una Ventaja Competitiva*. Mexico, International Thomsom, 2000.

Robert Brown, Douglas & Lora Arduser. *The Encyclopedia of Restaurant Training*. Ocala FL, Atlantic publishing group, 2004.

Gallego, Felipe. *Manual práctico de cafetería y bar*. Madrid, ThompsonEditoresSpain/ Paraninfo, 2006.

Horovitz, Jacques. *La satisfacción total del cliente*. Barcelona, EdicionesFolio,1994.

Larousse Gastronomique en Español. Paris, Editorial Larousse,2005.

Ley de Turismo. *Ley 97, Registro Oficial, suplemento 733*. 27 de Diciembre de 2002.

Mapcal. *Toma de Decisiones Eficaces*. Madrid. Diaz de Santos, 1995.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Morfin Herrera, María del Carmen. *Administración de Comedor y Bar*. Mexico, Trillas 2004.

Sudhir, Andrews. *Food and Beverage Managament. Origins of the Food Service Industry*. Mc Graw Hill. 2007

Varios Autores. *Libro de Cuenca* Tomo V. Cuenca. Editores y Publicitas, 1990.

b.Fuentes Electrónicas

Alvarez, Francisco. *La importancia de los Standards de calidad para asegurar las ventas del restaurante*. Internet. <http://www.gestionrestaurantes.com>. Acceso: 02 julio 2012.

García, Carlos. *El restaurante como empresa. Conceptos generales de calidad total*. Internet. <http://www.monografias.com>. Acceso: 28 septiembre 2011.

Gonzales, Rosa María. *Manual de Protocolo en el Restaurante*. Internet. <http://www.protocolo.org>. Acceso: 28 abril 2012.

Hospitality & Service University. *Manual Estándares de Servicio*. Chile, Internet. <http://www.hsu.cl>. Acceso: 08 mayo 2012.

(ISMI) Instituto de Marketing de Servicios. *Los Estándares de Calidad del Servicio (I)*. Madrid 2001. Internet. <http://www.marketingde servicios.com>. Acceso: 31 de mayo 2012.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Moliner Beatriz. *La formación de la satisfacción / insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes*. Valencia, 2004. Internet. <http://www.gestionrestaurantes.com>. Acceso: 22 junio 2012.

Ramallo, Jorge. *La comercialización y la venta sugerida*. Argentina, 2009. Internet. <http://www.gestionrestaurantes.com>. Acceso: 26 mayo 2012.

Sala, Jordi. *Aspectos a tener en cuenta en el servicio de comedor para fidelizar al cliente*. Barcelona 2008. Internet. <http://www.gestionrestaurantes.com>. Acceso: 01 junio 2012.

Vallsmadella, José María. *Las ventas internas del restaurante*. Mexico, 2008. Internet. <http://www.gestionrestaurantes.com>. Acceso: 18 junio 2012.

c. Entrevistas

Sra. Eulalia Blandín Litima. *Los restaurantes en Cuenca*. Enero 2012.

Sra. Patricia Vintimilla Vinueza. *Los restaurantes en Cuenca*. Febrero 2012.

Lcdo. Mauricio Rodas Machado. *Ley Orgánica de Turismo*. Mayo 2011.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo No.1

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

Nombre: _____ Cargo: _____

Remuneración: _____ Fecha: _____

Evaluated por: _____

En cada una de las siguientes categorías se calificará el desempeño del empleado en una escala de 1 a 10. (Véase Valoración de Escala). La nota global será el promedio de la puntuación obtenida en todas las categorías.

Valoración de Escala

1-2 Pésimo. 3-4 Malo. 5 Regular. 6-7 Bueno. 8-9 Muy bueno.
10 Excelente.

1. **CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:** sigue los procedimientos, conoce los documentos, cumple con sus funciones, demuestra sus habilidades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. **CALIDAD:** De acuerdo a las especificaciones del trabajo, lo realiza con precisión y consistencia.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. **ACTITUD:** Hacia el trabajo, hacia el personal, hacia los clientes

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. **LIDERAZGO,** capacidad para dirigir.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. **CONFIABILIDAD:** puntualidad, cumple con las tareas asignadas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. **PRODUCTIVIDAD,** correcta utilización y aprovechamiento del tiempo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. APARIENCIA: aseo general, lleva correcta y pulcramente el uniforme.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. SERVICIO: agilidad en el servicio

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

VALORACIÓN GENERAL: ____.



ENCUESTA - SATISFACCIÓN CLIENTE - RESTAURANTE

SERVICIO

6 ☐ NS / NC

1. ¿Fue Usted recibido y saludado oportunamente al momento de ingresar al Restaurante?

- 1 Sí ☐ Ir a Q3
2 No ☐ Ir a Q2

3. ¿La persona que le atendió fue amigable y cordial, al darle la bienvenida?

- 1 Sí ☐
2 No ☐

2. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

- 1 ☐ Enseguida
2 ☐ Menos de 5 minutos
3 ☐ Más de 5 minutos
4 ☐ Más de 30 minutos
5 ☐ Cerca de una hora o más

4. ¿Cuánto tiempo esperó para ser ubicado en una mesa?

- 1 ☐ Enseguida
2 ☐ Menos de 5 minutos
3 ☐ Más de 5 minutos
4 ☐ Más de 30 minutos
5 ☐ Cerca de una hora o más
6 ☐ NS / NC

5. Cómo califica, en general, el servicio proporcionado por el mesero que le atendió: (En una escala del 1 – 10, siendo 1 pésimo y 10 excelente)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

6. ¿Cómo califica, la amabilidad de todo el personal del restaurante?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

7. ¿Quedó Usted satisfecho con el servicio?

- 1 Sí ☐
2 No ☐

INSTALACIONES

8. Por favor, califique la limpieza de la zona del comedor:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

9. Por favor, califique la limpieza de los baños:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐



BEBIDAS

10. ¿La bebida que usted ordenó fue servida junto con su comida?

- 1 Sí ☐
2 No ☐

11. ¿La bebida que usted ordenó fue servida a la temperatura que solicitó?

- 1 Sí ☐
2 No ☐

12. ¿La bebida que usted ordenó fue ofrecida nuevamente?

- 1 Sí ☐
2 No ☐

ENTRADA Y PLATOS FUERTES

13. ¿El mesero comento o sugirió las especialidades del restaurante?

- 1 Sí ☐
2 No ☐

14. ¿El mesero estuvo en capacidad de responder sus dudas sobre los platos ofrecidos en la carta?

- 1 Sí ☐
2 No ☐

15. ¿Fueron su entrada y/o plato principal servidos a temperaturas adecuadas?

- 1 Sí ☐
2 No ☐

RESUMEN GENERAL

16. Por favor, califique la calidad del servicio en general:

- 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

17. ¿Es su primera vez en este Restaurante?

- 1 Sí ☐ Ir a Q20
2 No ☐ Ir a Q19

18. ¿Regresaría Usted a este Restaurante?

- 1 Sí ☐ Ir a Q20
2 No ☐ Ir a Q19

19. ¿Por qué No regresaría?



**20. ¿Recomendaría Usted a sus
amigos y familiares este
Restaurante?**

1	Sí	☐
2	No	☐

LE AGRADEZCO POR SU TIEMPO.

INFORME DEL EVALUADOR SOBRE EL RESTAURANTE

a.) LLEGADA Y BIENVENIDA

1. ¿La persona que lo recibió estuvo sonriente, amable y vestida apropiadamente?

☐ Sí ☐ No

2. ¿Fue Usted ubicado en su mesa en un tiempo prudente?

☐ Sí ☐ No

3. ¿Entregó el mesero las cartas a cada comensal y estaban estas a su fácil alcance?

☐ Sí ☐ No

4. Le informó el mesero acerca de las promociones del día?

☐ Sí ☐ No

5. ¿Se presentó el mesero a los comensales?

☐ Sí ☐ No

6. ¿Tuvo el mesero una actitud agradable hacia usted y lo trató con gentileza?

☐ Sí ☐ No

b.) CARTA

1. ¿Estuvo la Carta limpia y en buenas condiciones?

☐ Sí ☐ No

2. ¿Contiene la Carta una descripción completa de cada plato que ofrece?

☐ Sí ☐ No



c.) PERSONAL DE SERVICIO

1. ¿Lucía limpio el uniforme del mesero que lo atendió?
☐ Sí ☐ No
2. ¿Se acercó a su mesa el mesero(a) tres minutos después de tomar asiento?
☐ Sí ☐ No
3. El mesero(a) que lo atendió, le sonrió, fue cordial, y creó un ambiente agradable?
☐ Sí ☐ No
4. Estuvo el mesero familiarizado con la carta y en capacidad de responder a sus preguntas, acerca de la misma
☐ Sí ☐ No
5. ¿Utilizó el mesero (a) técnicas de venta sugestiva, como ofrecer aperitivos, de una manera delicada y no ofensiva?
☐ Sí ☐ No
6. ¿Sirvió el mesero(a) las bebidas oportunamente y por Su lado izquierdo? Utilizando el lado izquierdo?
☐ Sí ☐ No
7. ¿Sirvió el mesero(a) el menú ordenado por Usted oportunamente y por Su lado izquierdo?
☐ Sí ☐ No
8. El tiempo de servicio entre entrada y plato fuerte fue apropiado?
☐ Sí ☐ No
9. Conocía el mesero(a) la selección de cada comensal de la mesa y sirvió correctamente los platos sin preguntar a quien corresponde cada uno.
☐ Sí ☐ No



10. Una vez servido el plato principal, ¿se acercó nuevamente el mesero (a) a la mesa para preguntar si estaban satisfechos, y/o si necesitaban algo adicional?

☐ Sí ☐ No

d.) PERSONAL DE SERVICIO

1. ¿Fue necesario solicitar o llamar al mesero durante la comida?

☐ Sí ☐ No

2. Estuvo el mesero (a) atento a las necesidades del cliente durante la comida

☐ Sí ☐ No

3. ¿Hizo el mesero un buen trabajo en general?

☐ Sí ☐ No

e.) SALIDA

1. ¿Fue la cuenta entregada oportuna y apropiadamente?

☐ Sí ☐ No

2. ¿Puso el mesero la cuenta en un lugar discreto?

☐ Sí ☐ No

3. ¿Regreso el mesero(a) por la cuenta en un tiempo prudente?

☐ Sí ☐ No

4. ¿Le agradeció el mesero al recibir su pago?

☐ Sí ☐ No

5. ¿Se despidió el mesero amablemente, le agradeció por haber venido al restaurante y menciona la frase “Fue un placer servirlo, regresen pronto por favor”

☐ Sí ☐ No



Anexo No. 4

LISTA DE ACTIVIDADES EN UN RESTAURANTE (ROSANDER)

RESTAURANTE	CLIENTE
1. Determinar el tipo de comida a servir.	1. Llega.
2. Limpiar, decorar y organizar el restaurante.	2. Recepción.
3. Planificar las facilidades.	3. Asignación de mesa.
4. Limpiar el aparcamiento.	4. Lee la carta.
5. Planificar el menú.	5. Pregunta sobre la carta.
6. Convertir el menú en productos.	6. Hace pedido.
7. Comprar los productos.	7. Espera que le sirvan.
8. Recibir los productos.	8. Consume lo pedido (alimentos y bebidas).
9. Pre-preparar los alimentos.	9. Hace pedidos adicionales.
10. Recibir a los clientes.	10. Espera la cuenta.
11. Acompañarlos a sus mesas.	11. Recibe la cuenta.
12. Entregar la carta.	12. Paga a camarero o en caja.
13. Tomar los pedidos de los clientes (alimentos y bebidas).	13. Se marcha.
14. Preparar los alimentos para ser servidos.	
15. Preparar las bebidas para ser servidas.	
16. Servir los pedidos.	
17. Dar servicio en las mesas.	
18. Preparar la cuenta.	
19. Entregar la cuenta a los clientes.	
20. Cobrar (caja).	
21. despedir a los clientes.	
22. Recoger las mesas.	
23. Limpiar las mesas y prepararlas para los próximos clientes.	

Fuente: ISMI (www.marketingdeservicios.com)



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

CARRERA DE INGENIERÍA EN TURISMO

TÍTULO DE LA MONOGRAFÍA:

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
DE SERVICIO EN TRES RESTAURANTES D DE CUENCA**

NOMBRE DE LA ALUMNA:

ESTEFANIA MARCELA LLORET DELGADO

PROFESOR SUGERIDO:

DR. MATEO ESTRELLA DURÁN

2010 – 2011



1. TÍTULO DE LA MONOGRAFÍA

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE SERVICIO EN TRES RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE CUENCA

2. NOMBRE DEL ESTUDIANTE

Estefanía Marcela Lloret Delgado.

3. RESUMEN DEL DISEÑO DE LA MONOGRAFÍA

La actividad de los restaurantes se viene desarrollando en la ciudad de Cuenca durante varios años, sin embargo la misma no cuenta con un sistema óptimo de calidad en el servicio, lo cual nos demuestra una cierta deficiencia en la atención prestada a los clientes. Hoy en día la ciudad de Cuenca constituye uno de los principales destinos turísticos del Ecuador, por lo que recibe un considerable flujo de visitantes tanto nacionales como extranjeros, además el público local se ha vuelto cada vez más exigente debido a que tiene más facilidades para conocer otros lugares y el servicio que se presta en los mismos.

Pocos restaurantes cumplen con las características únicas en: infraestructura, servicio y administración, motivo por el cual creo que es necesario el desarrollo de un programa de capacitación para el personal de servicio de tres diferentes restaurantes de nuestra ciudad, pertenecientes a cada una de las categorías otorgadas por el Ministerio de Turismo del Ecuador (lujo, primera y segunda categoría), con la finalidad de lograr concientizar a los involucrados en esta actividad en donde la excelencia en el servicio necesita estar regida por estándares de calidad que hay que cumplir.

De la misma manera se pretende crear conciencia en los propietarios de los restaurantes de la ciudad, sobre la importancia de la capacitación al



personal para lograr que el servicio que se presta en estos sitios de la ciudad sea de calidad y categoría.

Para lograr este objetivo utilizaremos los métodos de análisis cualitativos y cuantitativos, mediante la observación hacia el personal de servicio para determinar la conducta del mismo, su nivel de conocimientos, la calidad de los servicios prestados dentro de los restaurantes, que se encuentran operando en la ciudad. Así mismo se realizarán encuestas con preguntas abiertas y cerradas para conocer la opinión del público sobre sus expectativas y apreciación del servicio. Se realizarán evaluaciones dentro de los tres restaurantes escogidos en cada una de las categorías otorgadas a los mismos por el Ministerio de Turismo

4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE MONOGRAFÍA

En la actualidad se han desarrollado nuevos conceptos de restaurantes a nivel mundial, tales como: Restaurantes de cocina fusión, cocina molecular, entre otros, marcando nuevas tendencias y a la vez exigencias por parte de los clientes, nuestra ciudad no puede estar al margen de esta situación, por ello es necesario crear conciencia en los propietarios de los restaurantes sobre la importancia de la capacitación de sus recursos humanos. El servicio es una de las partes fundamentales del éxito de un restaurante, por lo que creo que proponer un programa de capacitación que se adapte a las necesidades de cada local sería conveniente y traería beneficios a todos los involucrados.

La metodología de investigación que se utilizará para desarrollar el tema de la importancia de la capacitación para el personal de servicio de restaurantes de la ciudad de Cuenca será cuantitativa y cualitativa.

Se realizará una observación no participativa sobre el comportamiento del personal de servicio de cada uno de los restaurantes escogidos de las



categorías pertenecientes a tres, cuatro y cinco estrellas para así determinar las deficiencias o falencias presentadas al momento de brindar un servicio dentro de los mismos.

Se realizarán encuestas con preguntas cerradas a los clientes de los diferentes restaurantes de la muestra seleccionada de la ciudad para poder determinar la calidad en la atención que han recibido durante el servicio por parte del personal.

Finalmente, se realizarán talleres de capacitación al personal de servicio de cada restaurante para lograr optimizar y mejorar el servicio a los comensales.

En lo que respecta al método cuantitativo se efectuarán entrevistas y encuestas con preguntas abiertas al personal de los establecimientos para poder determinar si se ha recibido una capacitación o instrucción previa a su contratación, y si están al tanto de todos los servicios, menús e infraestructura.

5. REVISION BIBLIOGRÁFICA

Para la investigación y formulación de este trabajo se consultaron varios conceptos de diferentes fuentes bibliográficas que a continuación citaré.

En el libro El Restaurante de Santi Santamaría se define a Restaurante como: “establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado. El término se deriva del latín restaurare, que quiere decir recuperar o restaurar.”



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se puede decir que la finalidad de los restaurantes es ofrecer al público productos y servicios a cambio de un costo ya establecido.

En el libro *Administración: Una Ventaja Competitiva*. “Baterman & Snell consideran al servicio como “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”

El servicio va más allá de las características de un producto, incluye la atención que se sepa dar al cliente, el buscar satisfacer o exceder sus necesidades y expectativas.

Para continuar con el desarrollo de este tema, incluiré el concepto de calidad que obtuve del libro *Marketing*. 8va edición, de los autores Kotler Philip y Gary Armstrong. “la calidad se compone de la totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas”.

En el artículo *Capacitación de Dirigentes* del autor Loel González, obtenido de la web define a la capacitación como: el eje fundamental para proceder a la prestación correcta de un servicio, se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

En conclusión creo que la calidad en el servicio de restaurante debe ser de excepcional nivel y es indispensable contar con un buen programa de capacitación para el personal de servicio, de esta manera se logrará la satisfacción en todo sentido por parte de los consumidores



6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un programa de capacitación dirigida al personal de servicio de tres restaurantes de la ciudad de Cuenca pertenecientes a las categorías de tres, cuatro y cinco estrellas.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Observar el servicio que se presta en los restaurantes, de la ciudad escogidos para este estudio con la finalidad de elaborar un sistema de capacitación.
- Establecer la situación del servicio en estos tres restaurantes de Cuenca
- Evaluación del personal con que cuenta cada restaurante para conocer hasta qué punto está comprometido el personal con la excelencia del servicio.
- Definir estrategias pautas para mejorar la calidad en el servicio de cada restaurante.
- Elaboración del programa de capacitación.

6.3 METAS

- Crear conciencia en los propietarios de los restaurantes de la ciudad de Cuenca sobre la importancia de contar con personal capacitado.



- Realizar talleres de capacitación en los diferentes restaurantes de la ciudad.
- Evaluación de la percepción de los Clientes, respecto de los servicios que espera recibir del restaurante en accesibilidad, oportunidad, calidad de atención y precio.
- Diagnóstico de la situación actual de los restaurantes seleccionados, y esquema de los puntos principales que se abordaran en el proceso de de capacitación al personal de servicio.
- Diagnóstico general de las políticas de calidad actualmente en vigencia en cada establecimiento, su efectividad, adhesión, percepción por parte de su personal de servicio.
- Conseguir Satisfacción en los comensales.

6.4 TRANSFERENCIA Y DIFUSION DE RESULTADOS

La transferencia y difusión de resultados se realizarán a través de talleres de capacitación al personal de servicio, en cada establecimiento escogido para este estudio.

Se repartirá material útil que tenga en su contenido los procedimientos para efectuar un excelente servicio al comensal.

Finalmente, se pretende realizar ruedas de prensa con los propietarios de los restaurantes escogidos para que evalúen los talleres realizados y los resultados obtenidos de los mismos.



6.5 IMPACTOS

- El personal de los restaurantes de la ciudad logran un mejoramiento en habilidades y destrezas necesarias para un óptimo servicio.
- Se establecerán los puntos que debe abarcar la implementación de un proceso de calidad en el servicio a los Clientes que se verá traducido en satisfacción, para cumplir con los objetivos prefijados.
- Los propietarios de los restaurantes de la ciudad de Cuenca serán más competitivos para mejorar la calidad en el servicio.
- Cuenca como uno de los principales destinos turísticos del país mejorará aún más su imagen al mundo al brindar excelencia con calidad.

7. TÉCNICAS DE TRABAJO

Se utilizarán las siguientes técnicas de trabajo

- Observación
- Entrevistas
- Encuestas
- Talleres de capacitación al personal de servicio de los restaurantes

8. BIBLIOGRAFIA

FUENTES IMPRESAS

1. Albrecht, Karl. *Servicio al cliente interno. Cómo Solucionar la crisis de liderazgo en la Gerencia Financiera*. Madrid, Paidós Iberica. S.A ediciones, 1995.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Bateman & Snell. *Administración: Una Ventaja Competitiva*. Mexico, International Thomsom, 2000. pag 57.
3. Biosca, Doménec. *125 Ideas para bajar costos en la hostelería*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2005.
4. Centrum Océano. *Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes*. Madrid, Grupo Océano, 2000.
5. Kotler, Philip y Gary Armstrong. *Marketing*. 8va ed. Mexico, Pearson Educación, 2001. pag 26
6. Mestres Soler, Juan R.. *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2005.
7. Morfín Herrera, Maria del Carmen. *Administración de Comedor y Bar*. Mexico, Trillas, 2006.
8. Santi Santamaría. *El Restaurante*. La Coruña km.5 León, Everest S.A, 2004
Coruña km.5 León, Everest S.A, 2004
9. Robert Brown, Douglas & Lora Arduser. *The Encyclopedia of Restaurant Training*. Ocala FL, Atlantic publishing group, 20



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FUENTES ELECTRONICAS

1. Codó, Luis. *La adopción de un sistema de calidad en un restaurante*. Internet. www.gestionrestaurantes.com. Acceso: 26 septiembre 2009.
2. Gonzalez, Loel. *Capacitación de Dirigentes*, Internet. www.monografias.com/trabajo55/capacitar-dirigentes. Acceso: 16 noviembre 2009.
3. Gonzalez Carlos, *Conceptos generales de calidad total*. Internet. www.monografias.com. Acceso: 28 septiembre 2009.
4. Gutiérrez, Oscar. *Desarrollo de un programa de calidad para el servicio de restaurantes*. Internet. www.cienciapc.cu.com/art02.html. Acceso: 25 septiembre 2009.
5. Kafati, Adib. *Calidad Total en el servicio al cliente*. Internet. www.infopyme.com/calidadserviciocliente.html. Acceso: 26 septiembre 2009.
6. Martí, Jaume. *Cómo identificar un restaurante de calidad*. Internet. www.noticias.com. Acceso: 27septiembre 2009.
7. Mendoza, Jose. *Medición de la calidad del servicio*. Internet. www.fade.es. Acceso: 28 septiembre 2009.
8. Miranda Azurmendi, Francisco. *Formulas y soluciones para restaurantes*. Internet. www.calidadtotal.galeon.com. Acceso: 27 septiembre 2009.
9. Pereiro, Jorge. *Una aproximación a la Calidad y a los Sistemas de Gestión de la Calidad*. Internet. www.portalcalidad.com. Acceso: 27 septiembre 2009.



9. RECURSOS HUMANOS

RECURSO	DEDICACIÓN	TOTAL
Director de Tesis	1 hora a la semana por 12 meses (\$12,00 por hora)	\$576,00
Estudiante	25 horas a la semana por 12 meses (\$5,00 por hora)	\$6.000,00
	TOTAL	\$6,576 USD

10. RECURSOS MATERIALES

CONCEPTO	APORTE DEL ESTUDIANTE	OTROS APORTES	TOTAL
RECURSOS HUMANOS			\$6.576,00
Director		\$576,00	
Estudiante	\$6.000,00		
GASTOS DE MOVILIZACIÓN			\$400,00
Transporte	\$400,00		
GASTOS DE INVESTIGACIÓN			\$158,28
Insumos	\$84,28		
Bibliografía	\$74,00		
EQUIPOS, LABORATORIO, MAQUINARIA			\$262,77
Computadores y accesorios	\$250,50		
Máquinas y accesorios	\$12,27		
OTROS			
Imprevistos (10% del total)			\$811,68
TOTAL			\$8.112,68



11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Recopilación de información documental												
2. Investigación de Campo												
3. Análisis, integración y redacción de la información												
4. Cumplir con los requisitos de graduación												
5. Impresión y anillado												

12. PRESUPUESTO

CANTIDAD	RUBRO	VALOR TOTAL
Depreciación anual	Computador Portátil HP dv2910us	\$247,50
Depreciación anual	USB Flash Drive Sony 4 G	\$3,00
Depreciación anual	Grabadora Sony M675V	\$8,99
3 unidades	Cassettes para grabadora	\$3,28
1 unidad	Libro "Manual de Escritura Acedémica"	\$6,00
1 unidad	Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes	\$42,00
4 unidades	Revista Gestión Restaurante	\$26,00
20 unidades	Abastecimiento Gasolina	\$400,00
1000 unidades	Fotocopias	\$15,00
4 unidades	Anillado	\$5,00
350 unidades	Impresiones	\$35,00
	TOTAL	\$791,77



13. ESQUEMA TENTATIVO

Capítulo 1

Los Establecimientos Gastronómicos

1.1 Definiciones

1.2 Características

1.3 Clasificación Internacional

Capítulo 2

Análisis de los locales gastronómicos de la ciudad de Cuenca

2.1 Reseña Histórica

2.3 Categorización Local según el Ministerio de Turismo del Ecuador

2.4 Diagnóstico del Servicio que brindan según observaciones y encuestas realizadas.

Capítulo 3

Propuesta del programa de capacitación

3.1 Servicio y Atención al Cliente

3.1.2 Recepción y Bienvenida

3.1.3 Servicio en la mesa

3.1.3.1 Servicio de Bebidas

3.1.3.2 Servicio de Alimentos



3.2 Venta Sugestiva

3.2.1 Propósito de la venta sugestiva

3.2.2 Conocer las necesidades del cliente

3.2.3 Como sugerir los diferentes productos

3.2.4 Momentos para realizar sugerencias

3.3 Manejo de Quejas

3.3.1 Cómo manejar las quejas

3.3.2 Las reglas de oro para el manejo de quejas

Capitulo 4

Estándares de Calidad

4.1 Definiciones

4.2 Pasos para elaborar los estándares de calidad

4.3 Creación de estándares de calidad

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía