



ESCUELA DE GASTRONOMÍA



ANÁLISIS DEL SERVICIO EN LA RESTAURACIÓN

AUTOR

William Edmundo Gualpa Caguana

AÑO

2020



ESCUELA DE GASTRONOMÍA

ANÁLISIS DEL SERVICIO EN LA RESTAURACIÓN

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de licenciado en Gastronomía

Profesor Guía

Sebastián Daniel Barros Calo

Autor

William Edmundo Gualpa Caguana

Año

2020

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Análisis del Servicio en la Restauración, a través de reuniones periódicas con el estudiante William Edmundo Guallpa Caguana, en el semestre 8º, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Sebastián Daniel Barros Calo

C.C.: 1712547346

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Análisis del Servicio en la Restauración, del estudiante William Edmundo Guallpa Caguana, en el semestre 8º, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Cynthia Katherine Peñafiel Ricaurte

C.C.: 1724563216

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W. E. G.', is centered on the page.

William Edmundo Gualpa Caguana

C.C.: 1724751514

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a mis padres, a mi familia y seres queridos por estar pendientes de mí y acompañarme en todo momento. A mis formadores de la universidad, que con sabiduría me guiaron semestre tras semestre para alcanzar este logro.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanos y a mi tía que siempre estuvieron ahí para apoyarme. A mi madre, por estar presente y darme ánimos y buenos consejos para continuar con mi vida personal y profesional.

## RESUMEN

Hoy en día hablar de servicio al cliente, dentro de la restauración, implica reconocer, entre otras cosas, una serie de procedimientos orientados a potenciar la razón de ser de la gastronomía en sí mismo: brindar una experiencia significativa a partir de la degustación y consumo de platos elaborados para la complacencia y disfrute del cliente.

A pesar de dicha comprensión contemporánea del servicio al cliente, todavía existen varios elementos que no se han dilucidado completamente y que contribuyen a crear un ambiente confuso alrededor de la importancia, los beneficios y los alcances del servicio al cliente dentro de la restauración. En ese sentido, la presente investigación busca aportar a la reflexión de esta problemática, aterrizando en un caso específico que permita comprender, en la práctica, la trascendencia del servicio al cliente en la restauración.

Para ello, en el primer capítulo de esta investigación se ahonda, teórica y conceptualmente en las líneas, variables y conceptos que han dado forma a la comprensión contemporánea del servicio al cliente, a partir de la definición del concepto en sí mismo, sus variables y sus beneficios tangibles.

A partir de estas líneas identificadas en un primer momento, el segundo capítulo de esta investigación aterriza metodológicamente las novedades identificadas, en un caso específico: “Taller Gastronómico Sensibus”, un restaurante de primera categoría. Este ejercicio busca demostrar, desde la práctica, la importancia y los alcances del servicio al cliente desde la lógica de los principales involucrados en este proceso: el restaurante, a través de su equipo de colaboradores y el cliente.

Finalmente, y a partir de los resultados obtenidos de la investigación metodológica, este estudio propone una Manual de Servicio al Cliente, como una alternativa documental, orientada a estandarizar ciertos procesos y situaciones, en aras de visibilizar buenas prácticas comunes a restaurantes de características similares, que tienden a posicionar e incrementar la calidad en el servicio que brindan este tipo de establecimientos.

## **ABSTRACT**

Today, talking about customer service, within the restoration, implies recognizing, among other things, a series of procedures aimed at strengthening the rationale of gastronomy itself: providing a meaningful experience from tasting and consumption of dishes prepared for customer satisfaction and enjoyment.

Despite this contemporary understanding of customer service, there are still several elements that have not been fully elucidated and that contribute to creating a confusing environment around the importance, benefits and scope of customer service within the restoration. In this sense, this research seeks to contribute to the reflection of this problem, landing on a specific case that allows us to understand, in practice, the importance of customer service in the restoration.

To do this, in the first chapter of this investigation, theories, variables and concepts that have shaped the contemporary understanding of customer service are delved, theoretically and conceptually, based on the definition of the concept itself, its variables and its tangible benefits

From these lines identified at first, the second chapter of this research methodologically lands the novelties identified, in a specific case: "Sensibus Gastronomic Workshop", a first-class restaurant. This exercise seeks to demonstrate, from practice, the importance and scope of customer service from the logic of the main stakeholders in this process: the restaurant, through its team of collaborators and the customer.

Finally, and based on the results obtained from the methodological research, this study proposes a Customer Service Manual, as a documentary alternative, aimed at standardizing certain processes and situations, in order to make certain practices common to restaurants of similar characteristics visible, which They tend to position and increase the quality of service provided by these types of establishments.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                | 1  |
| OBJETIVOS .....                                   | 3  |
| Objetivo General.....                             | 3  |
| Objetivos Específicos. ....                       | 3  |
| METODOLOGÍA.....                                  | 3  |
| CAPÍTULO I .....                                  | 5  |
| MARCO TEÓRICO.....                                | 5  |
| 1.1. El servicio.....                             | 6  |
| 1.1.1. Historia del servicio.....                 | 11 |
| 1.2. El cliente.....                              | 15 |
| 1.2.1. La atención al cliente. ....               | 17 |
| 1.2.2. Importancia de la atención al cliente..... | 20 |
| 1.3. El servicio dentro de la restauración.....   | 22 |
| 1.3.1. Restaurantes por categorías .....          | 30 |
| 1.3.2. Servicio de A y B .....                    | 34 |
| 1.4. Capacitación del personal de servicio .....  | 38 |
| 1.5. Satisfacción del cliente .....               | 40 |
| CAPÍTULO II .....                                 | 43 |
| METODOLOGÍA.....                                  | 43 |
| 2.1. Propuesta Metodológica.....                  | 43 |
| 2.1.1. Zona de Estudio.....                       | 43 |
| 2.1.2. Grupos de estudio .....                    | 44 |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 2.1.3.                                     | Metodología de Investigación .....            | 45         |
| 2.1.4.                                     | Diseño de Instrumentos de investigación ..... | 47         |
| 2.2.                                       | Presentación de Resultados. ....              | 51         |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>                  |   | <b>83</b>  |
| <b>MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE .....</b> |   | <b>83</b>  |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                    |   | <b>112</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                        |   | <b>117</b> |

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1. | Mapa de Ubicación del "Taller Gastronómico Sensibus" .                                     | 44 |
| Figura 2. | Cuadro Estadístico del Nivel de Satisfacción del "Taller Gastronómico Sensibus" .....      | 77 |
| Figura 3. | Esquema de Procedimiento Operativo Estándar (SOP) del "Taller Gastronómico Sensibus". .... | 98 |

### **ÍNDICE DE TABLAS**

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabla 1:  | Metodología de Investigación. ....     | 45 |
| Tabla 2:  | Día 1 del Proceso de Observación ..... | 65 |
| Tabla 3:  | Día 2 del Proceso de Observación ..... | 67 |
| Tabla 4:  | Día 3 del Proceso de Observación ..... | 69 |
| Tabla 5:  | Día 4 del Proceso de Observación ..... | 72 |
| Tabla 6:  | Día 5 del Proceso de Observación ..... | 74 |
| Tabla 7.  | Job Description del Gerente .....      | 94 |
| Tabla 8.  | Job Description del Cocinero .....     | 95 |
| Tabla 9.  | Job Description del Mesero .....       | 96 |
| Tabla 10. | Job Description del Cajero.....        | 97 |

## INTRODUCCIÓN

El servicio es un punto clave y fundamental dentro del sector gastronómico y más aún en las empresas de restauración. La revista *Restaurantes Exitosos* plantea que uno de los principales problemas para la falta de injerencia del servicio dentro de la restauración, es contar con un personal poco capacitado, lo cual supone una falencia actual muy común en los establecimientos de A y B. La revista *Lideres*, mediante una encuesta realizada en su sitio web, obtuvo como resultado la poca importancia que le dan los clientes al sabor de la comida o a la presencia del restaurante; lo que realmente les importo a las personas encuestadas es la calidad de servicio que reciben por parte del establecimiento al que asisten. (Restaurantes Exitosos, 2019)

Sin un adecuado servicio al cliente, las empresas no tendrían ingresos y demanda de clientes, que son aquellas personas que permiten a la empresa cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos. Para la revista *Marketing Gastronómico* la demanda de los clientes depende únicamente de la gran importancia que le brinde la empresa, ya que, en la actualidad, los clientes van creando nuevas demandas en las que la empresa debe estar preparada para cumplir, y si no las cumple, la clientela busca en donde las cumplan y se ira con la competencia. (Marketing Gastronómico, 2019).

La administración inadecuada de reclamos y quejas a pesar de estar presente dentro de todas las categorías de establecimientos de A y B, no han logrado ayudar al cliente y hacerle sentir escuchado, y sobre todo, que sus sugerencias son tomadas en cuenta para el mejoramiento del establecimiento. Frente a ello, hoy en día se sabe que el cliente debe sentirse escuchado y saber que su queja va a ser atendida y respondida lo más pronto posible. La única queja o reclamo negativo es la que no puede ser escuchada y no permita reaccionar a la empresa de una manera eficaz.

Tener clientes fidelizados es la clave del éxito para todo tipo de establecimientos y eso se lo consigue otorgando un valor adicional a los comensales. Para lograr este cometido, los elementos más influyentes para

fidelizarse a los clientes son la imagen del establecimiento, la calidad de sus productos y el servicio que reciben en el establecimiento. Este último es el papel más importante por cuanto supone la carta de presentación de un restaurante y los comensales se sienten identificados, positiva o negativamente con la calidad de servicio que reciben.

En ese sentido, la presente investigación se justifica en tanto a su importancia de carácter global, por cuanto el servicio es uno de los ejes más importantes en el marco de cualquier negocio, y más aún en el de los restaurantes. De esta manera, se propone contribuir al debate actual sobre el rol que desempeña un servicio de calidad al momento de brindar una atención global y holística al cliente de los establecimientos alimenticios. Los beneficiarios directos de los resultados de esta investigación serán todas las personas que ejerzan un cargo administrativo al interior de establecimientos alimenticios, es decir, chefs, meseros, gerentes, administradores, proveedores, clientes, etc.

En esta misma línea, se puede generar un impacto positivo en los estudios gastronómicos por cuanto, si bien es cierto existen estudios sobre el rol del servicio en los restaurantes; muy pocos de ellos se focalizan en apreciar o considerar al personal de servicio como un ente protagónico en el funcionamiento óptimo de los establecimientos alimenticios. De esta manera, el impacto de esta investigación será de carácter social, por cuanto se centra en modificar la concepción que existe alrededor del servicio en los restaurantes, de un mero espectador o colaborador en la cadena de producción alimenticia, a un actor protagónico con similares o iguales implicaciones que otros actores, como los proveedores o los chefs.

Finalmente, la presente investigación se justifica en cuanto los objetos y sujetos de estudio están plenamente al alcance de las posibilidades, por lo que la tarea investigativa, a pesar de no estar exenta de las complicaciones de toda investigación de rigor, tampoco supone obstáculos que representen un impedimento a la indagación científica. En ese sentido, resulta importante señalar que, por ejemplo, a nivel local, muy pocas investigaciones se han decantado por este problema, y las que lo han hecho, no han empleado el enfoque que aquí se pretende abordar.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General.**

Investigar la importancia del servicio al cliente, mediante un estudio de campo en restaurantes de primera categoría para la delimitación de la relación entre el servicio y la satisfacción del cliente.

### **Objetivos Específicos.**

- Proponer, mediante una investigación documental, una fundamentación conceptual que sirva como referente teórico para el servicio dentro de la restauración.
- Desarrollar una investigación de campo sobre la participación del servicio en restaurantes en Quito, para la determinación de su inclusión en los componentes de calidad en los establecimientos de A y B.
- Presentar una guía o manual que permita ofrecer más participación al servicio dentro de la restauración en un caso específico.

## **METODOLOGÍA**

Para esta investigación se ha optado por una metodología de tipo exploratoria porque estudia una problemática real, la importancia del servicio en la restauración, que anteriormente no había sido abordada. Existen trabajos previos que estudian la atención al cliente y otros componentes del servicio de restauración, pero muy pocos que conciben al servicio al cliente como un eje dentro de este servicio. Además, se la considera exploratoria porque propone algunas líneas para que otros trabajos ahonden con mayor profundidad otros tópicos que se proponen en este estudio. Para Selltiz, una investigación exploratoria es aquella que “permite conocer y ampliar el conocimiento sobre un fenómeno para precisar mejor el problema a investigar” (pág. 26). De esta manera, la adopción de este tipo de investigación permitirá examinar y explorar el servicio al cliente dentro del proceso de restauración.

La investigación en sí misma es de carácter cualitativa porque no busca ninguna escala de medición numérica o tangencial. Taylor y Bodgan (1987), señalan que la investigación cualitativa es “un modo de encarar el mundo

empírico; su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (pág. 27). En este sentido, se trata de comprender el servicio al cliente, empleando como base las características del mismo; es decir, cada una de las fases o elementos que intervienen en esta problemática, como el ambiente del local, la predisposición de los empleados, el cumplimiento de normas, el nivel de compromiso para con la institución, etc.

Al ser el objetivo general de este estudio investigar la importancia del servicio al cliente, se procedió a indagar el marco conceptual e histórico existente, previamente, para en lo posterior conocer los puntos de vista de actores involucrados en el proceso de servicio al cliente dentro de la restauración. Para alcanzar estos objetivos se utilizó como técnicas de investigación la observación participante y la entrevista a profundidad. “La observación participante conlleva la implicación del investigador en una serie de actividades durante el tiempo que dedica a observar a los sujetos-objeto de observación en sus vidas” (Campoy & Gomes, 2009, pág. 277).

Por otro lado, la entrevista a profundidad “se entiende como los encuentros cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones” (Campoy & Gomes, 2009, pág. 288). Esta entrevista está orientada por un guion de preguntas que permiten, orientar las respuestas a la consecución de datos que amplíen el panorama investigado. Esta técnica, como señalan Campoy y Gómez (2009), está pensada en comprender más que en explicar. Bajo este enfoque, se busca entrevistas a tres actores diferentes del proceso de servicio en la restauración, para conocer la importancia del mismo, desde diferentes puntos de vista o abordajes.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

A lo largo de los últimos años, el servicio al cliente se ha convertido en una de las categorías de mayor relevancia al momento de entender a las diferentes empresas u organizaciones que brindan servicios a la ciudadanía. Sin embargo, y a pesar de la trascendencia del concepto en la edad contemporánea, muy pocas veces se ha evidenciado una reflexión a profundidad sobre las variables teóricas y prácticas que intervienen a la hora de brindar un servicio de calidad a las personas.

En ese sentido, la presente investigación busca reflexionar sobre ciertos aspectos conceptuales, históricos y metodológicos que contribuyan a la caracterización del servicio, como categoría implícita en la prestación de servicios a la ciudadanía. De esta manera, lo que se busca, en primera instancia, es ofrecer un acercamiento teórico a las líneas que dirimen esta categoría, y por ende, su aplicación en un campo específico de la realidad circundante a las personas en su contexto inmediato.

De manera específica, este capítulo busca aterrizar en los conceptos y definiciones que históricamente han definido al servicio al cliente en su aplicación al servicio de restaurantes. Bajo ese panorama, se busca contribuir a la reflexión teórica, en primera instancia, de la importancia que el servicio al cliente tiene dentro de los diferentes restaurantes e instituciones especializadas en ofrecer productos alimenticios para su consumo inmediato.

Lo que se busca es entender como el concepto y las variables de esta categoría han cambiado a lo largo de los años, y como han influido en la definición del servicio al cliente y su aplicación. Un correcto servicio al cliente está íntimamente relacionado a la satisfacción del mismo, la que, contrario a lo que se piensa, es la suma de un conglomerado de aspectos que en conjunto permiten garantizar una experiencia significativa en el beneficiario del servicio, y no únicamente a componentes aislados como la calidad de los productos, la presentación de los platos, u otro tópico similar. El servicio, en ese sentido, es un concepto orgánico que merece especial atención en todo negocio.

### **1.1. El servicio.**

Tal y como se había señalado previamente, el Servicio al Cliente es una categoría con la que la mayoría de personas están ampliamente relacionadas, y que de alguna u otra manera, la practican en más de una ocasión a lo largo de su vida. Sin embargo, muy pocas veces las personas o instituciones se detienen a reflexionar sobre lo que el servicio al cliente significa en sí mismo. Una primera definición, bastante sencilla, es la que propone la Real Academia Española (2019), quien propone entender al servicio como “Acción y efecto de servir” (Real Academia Española).

Aunque la anterior definición es bastante tácita, sirve de punto de partida para orientar posteriores definiciones, en cuanto, por naturaleza, el servicio supone el acto de servir. La misma institución, al relacionar el concepto de “servicio” al concepto de “público” ofrece una perspectiva más amplia para entender la naturaleza del servicio al cliente: “Actividad llevada a cabo por la Administración o, bajo un cierto control y regulación de esta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad” (Real Academia Española).

Esta última definición resulta sumamente enriquecedora, en cuanto permite comprender que el servicio implica la satisfacción de las necesidades de un determinado grupo de personas. Por ende, una primera premisa de relevancia para entender la importancia de este concepto implica reconocer que el servicio siempre estará orientado a las demás personas. Si esta premisa, se relaciona con la satisfacción de las necesidades de un “Cliente”, el concepto se amplía y cobra nuevos derroteros.

Partiendo de lo anterior, el servicio implica, entonces, reconocer la participación de al menos dos sujetos: quien brinda el servicio, y quien lo recibe. Independientemente de los nombres o acepciones que reciban estos sujetos, la relación que se establezca entre ambos será la que determinará la naturaleza del servicio: “Es la sensación buena o mala que tiene un receptor cuando está con el prestador del servicio” (Lira, 2009, pág. 11). Cómo se puede apreciar en la cita anterior, el servicio ha dejado de implicar la sola acción de servir, y pasa

a implica a dos sujetos, a la relación que se da entre ambos, y a las variables que intervienen en este proceso, como la naturaleza del servicio ofrecido, sus características, la calidad del mismo, los estados de ánimo y satisfacción de los sujetos intervinientes, y otros similares.

Esta relación implica una serie de actividades, dependiendo de la naturaleza del producto o servicio ofertado, pero que busca satisfacer al receptor del mismo. En ese sentido, al relacionar el concepto y la definición de “servicio al cliente”, se tiene que es una relación en la que se busca satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente: “Un buen servicio significa satisfacer las “necesidades” o “expectativas” del cliente, cuando está en contacto con su proveedor” (Lira, 2009, pág. 11).

Dependiendo del tipo de servicios o productos que se ofrezca, Lira (2009) señala que el mismo puede darse en cuatro tipos de actividades específicas:

a) Una actividad ejecutada sobre un bien, servicio u objeto suministrado por el cliente (como una reparación o arreglo);

b) Una actividad ejecutada sobre un bien, servicio u objeto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de impuestos);

c) La venta de un bien, servicio u objeto tangible o intangible y;

d) La generación de un ambiente específico para el cliente (por ejemplo, en hoteles, restaurantes, museos, etc.) (Lira, 2009, pág. 12).

Hoy en día el servicio al cliente se ha considerado como una variable que no sólo es necesaria para la satisfacción del cliente, sino que además genera importantes beneficios o ganancias, no siempre materiales, para la empresa u organización. En ese sentido, el servicio al cliente ha cobrado tal importancia, que hoy en día hay quienes lo proponen como la mejor estrategia para generar ganancias para la empresa: “Mantener a un cliente es al menos, 5 veces más barato que salir a la calle a conseguir nuevos clientes” (Vargas, 2006, pág. 18). Es decir, el servicio al cliente deja de ser un “satisfacer algo”, para pasar a ser un “fidelizar al cliente”. Al respecto, Montoya y Boyero (2013) señalan: “... el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la

organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito” (Arminda, 2016, pág. 383).

Esta relación que se da entre el cliente y la empresa tiene algunas características fundamentales, las que permiten comprender su relevancia como estrategia de fidelización de los clientes. En este sentido, varios autores han intentado resumir o reseñar algunas de ellas. Cada autor propone varios elementos definitorios, según sus propios criterios de estudio, pero hay algunas que les son comunes a la mayoría de ellos.

Así, por ejemplo, la mayoría de ellos coincide en proponer al servicio al cliente como una experiencia intangible. Vargas (2006), señala: “El servicio no se puede ver ni tocar, lo que el cliente ve es lo tangible, o sea, la apariencia de nuestro local así como de nosotros mismos. El aseo, el ornato, nuestra presentación personal” (pág. 17). Por su parte, los autores Zeithaml y Bitner (2002) señalan que la calidad en el servicio prestado, es lo que supone la “diferencia más destacada entre los productos y los servicios, pues estos no son bienes materiales, palpables, posibles de verse o degustarse, ventaja con la que cuentan los productos tangibles” (Arminda, 2016, pág. 386).

Hay quienes ubican en ello una ventaja, por cuanto supone trabajar con imponderables como la satisfacción del deseo o la felicidad; pero también los hay quienes sostienen la intangibilidad del servicio al cliente como una desventaja por cuanto no se puede medir o cuantificar, a diferencia de otros aspectos de las relaciones comerciales. Por otra parte, varios autores coinciden, de igual forma, en señalar a la integralidad como otra característica del servicio al cliente. En ese sentido, todos los colaboradores de una determinada empresa tienen un rol que desempeñar en la prestación de un servicio de calidad, aun cuando lo que se comercializa es un producto.

Al respecto de la homogeneidad en el servicio, es uno de los derroteros más difíciles de alcanzar en cuanto a su aplicación, porque no existe un solo tipo de clientes y no todos quienes trabajan en una empresa obedecen una misma línea de trabajo o una misma meta. Al respecto Hofman (2003) señala:

La calidad del servicio depende de muchos factores que escapan del control del prestador de servicios, entre ellos la capacidad del cliente por expresar sus demandas y la habilidad y la disposición del personal para satisfacerlas, debido a estas complicaciones las empresas de servicios no siempre pueden estar seguras de que el servicio se presenta de manera congruente con lo que se planteó o promovió originalmente (Hoffman & Bateson, 2003, pág. 42).

Esto implica reconocer, una vez más, que el equipo de colaboradores de la empresa u organización que ofrece un servicio es, al mismo tiempo, responsable de prestar un servicio de atención al cliente de calidad, lo que no significa que el cliente deja de ser responsable en este ejercicio, por cuanto sólo se le puede ofrecer un servicio de calidad, siempre y cuando sea plenamente consciente de lo que desea, y se pueda satisfacer aquello, en base a la comunicación efectiva de sus deseos.

Otra característica notable en el servicio al cliente, es que el mismo no es eterno, y por el contrario, su tiempo de vida útil es perecedero. Según Corea y Gómez (2014) esta característica explica que un servicio no se puede almacenar, ya que una vez que el cliente ha satisfecho su necesidad, el servicio como tal, culmina y no puede recuperarse: “El hecho de que por lo general los servicios no pueden regresarse o venderse de nuevo implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resulten correctamente” (Corea & Gómez, 2014, pág. 39).

Hay otra característica que en sí misma, explica la naturaleza y la razón de ser del servicio al cliente: la satisfacción del mismo. Por su importancia se analizará en un apartado posterior, debido a la implicación de este concepto en el objetivo de la investigación. Antes de pasar al siguiente apartado, es importante anotar de manera general, que otra de las características más importantes del servicio al cliente, al menos en su estricto uso contemporáneo, es el valor que le agrega esta serie de actividades a la comercialización de un determinado bien, producto o servicio: “... brindar servicio al cliente de forma integral agrega valor, lo cual representa una estrategia acertada para ofrecer ventajas competitivas y resultará un factor diferenciador en mercados en donde hay gran cantidad de competidores” (Arminda, 2016, pág. 388).

Según varios autores, el valor agregado en el servicio al cliente, subyace en la capacidad que tiene la empresa o persona encargada de ofrecer o vender un determinado bien, producto o servicio a un determinado cliente o grupo de clientes, posicionándolo como superior a los que ofrecen los demás, o, en la medida de lo posible, que es único en su clase o género. Si se actúa de esta manera, el prestador del servicio, siempre estará preocupado por atender de manera personalizada a su cliente, asumiéndolo como único y garantizando una experiencia positiva en su relación comercial:

Mercadear se ha convertido en un proceso donde le debemos dar al (a la) consumidor(a) un "plus" o valor agregado, de tal manera que él o ella lo perciba como tal. Este valor agregado, será un mecanismo de defensa para competir con buenas bases. De ahí que el servicio al cliente(a) se convierte en ese valor agregado, que no existe una forma única de caracterizarlo, sino un fundamento práctico en relación con cada tipo de negocio (Rosales, 2010, pág. 5).

Independientemente del tipo de bien o servicio que se pretenda comercializar, ofrecer al cliente este valor agregado, será una oportunidad para el crecimiento del oferente. Finalmente, hay que entender que el servicio como tal, no puede ser concebido como una actividad aislada del oferente o comercializador del producto; por el contrario, debe ser entendido como un proceso que implica varias acciones puntuales, englobadas en el afán de generar experiencias significativas para el usuario, pero también réditos o ganancias para la empresa que comercializa el servicio. Y al ser un proceso, es imposible establecer un patrón o esquema válido para cada empresa o persona, por lo que dependerá en gran medida de la naturaleza de cada caso específico.

A pesar de esta pequeña conceptualización del servicio, y del servicio al cliente, hay que entender que estos conceptos no siempre fueron válidos para todo tipo de empresa u organización. En ese sentido, la realidad contextual de cada época de la humanidad, ha dejado sentir su influencia en la caracterización del servicio al cliente. El siguiente apartado analiza esa influencia, y busca comprender los cambios que han facilitado la comprensión moderna del servicio al cliente, así como sus debidas implicaciones, aterrizando ambas realidades específicamente al servicio de restauración.

### **1.1.1. Historia del servicio.**

La historia de este fenómeno, se remonta a los orígenes mismos de la humanidad. En cuanto se producen vínculo o relaciones entre los primeros humanos, que practican formas de intercambio, como el trueque, inicia, aunque no en su estricto sentido contemporáneo, el servicio al cliente.

En ese sentido, hay que entender que los primeros años de la evolución de este concepto estuvieron marcados por las relaciones personales vivenciales: “Esto suponía que cada atención al cliente se adaptaba al cliente en cuestión. Hasta hace relativamente poco, cada comerciante conocía a todos sus clientes y, por ello, tenía un interés personal en cuidar bien de ello” (Jimenez, 2017).

La cita anterior resulta muy valiosa para comprender que el servicio al cliente, estuvo determinado, al menos como categoría, al contacto directo entre el proveedor del producto y su cliente. Esta relación personal entre ambos sujetos que intervienen en el proceso fue una especie de paradigma que matizó la comprensión del servicio al cliente, si se consideraba que esta relación era posible únicamente en el caso del intercambio directo entre proveedor y beneficiarios. En este contexto, la aparición de nuevas técnicas y tecnologías cambió este panorama, pero esto en los últimos años. Es decir, hay una especie de comparación entre dos grandes panoramas: el servicio al cliente de manera personal (contacto directo) y el servicio al cliente mediado por el uso de nuevas tecnologías (sistemas informáticos y redes comunicacionales).

Hay varios autores que han reseñado el apareamiento del servicio al cliente en épocas muy remotas de la historia de la humanidad, afirmando, por ejemplo, que en las actividades cotidianas de los primeros hombres ya se podían rastrear elementos característicos del servicio al cliente. Así, aunque no se concibe el concepto del servicio al cliente como tal, existen ciertos documentos que ayudan a vislumbrar la preocupación por la calidad en el servicio ofertado:

En el año 2.150 a.C, el código de Hammurabi hace referencia a la calidad de construcción de las casas cuando dice “si un albañil ha construido una casa y, no siendo está suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado”. En la tumba de Rekh-Mi-Re descubierta en

Tebas (Egipto) y datada en el año 1.450 a.C., apareció lo que muchos consideran el tratado más antiguo de calidad, en este grabado se describe cómo un inspector egipcio procede a comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con ayuda de una cuerda y bajo la atenta mirada de un cantero (se ha descubierto que los aztecas de América Central procedían de forma similar) (Prieto, s/a, pág. 13).

Estas preocupaciones por la calidad en los productos terminados de ambos pueblos, también se aprecian en otras sociedades históricas cuyo legado e impronta todavía se siente en la actualidad. Y aunque no hayan manejado el concepto de cliente, como tal, denotan un interés por ofrecer productos, en este caso, de calidad. Este patrón se vería reforzado en la edad media, mediante la promulgación de instituciones como la “corporación” que creaba leyes y pautas para garantizar la conformidad del cliente con el producto que recibía (Prieto, s/a). La conformidad, en este caso, era el patrón que marcaba las relaciones comerciales entre productores y consumidores.

El pueblo francés, como un proceso derivado del siglo de las luces, realizará notables aportes al concepto de “calidad”, el mismo que se vincularía inmediatamente con el servicio al cliente, al proponer que un producto elaborado bajo ciertos estándares, el mismo atraería la atención de potenciales clientes y, por ende, mayores ingresos para la empresa o fábrica productora, que en este caso era el estado francés:

“El 3 de agosto de 1.664 Colbert redactó un informe para el Rey Luis XIV en el que expone: “Si nuestras fábricas aseguran, por un trabajo cuidadoso, la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí, y fluirá el dinero al reino”” (Prieto, s/a)

En lo posterior, el concepto iría sufriendo ligeras modificaciones y variaciones de formas, pero todas englobadas en mejorar los procesos relativos a la producción. En este contexto, la dinámica de producción en masa sería trascendental para comprender de qué manera las fábricas inglesas y estadounidenses se mostraban interesadas en hacer de la calidad, en todas sus fases, uno de los ejes fundamentales para la producción.

En los últimos años se han producido una serie de hitos, que han modificado la comprensión del servicio al cliente, por ejemplo, la creación de la Organización Internacional de Normalización en 1946, supone un verdadero escalafón en la comprensión del servicio al cliente. Es ahí, en donde empiezan a posicionarse ideas como “el cliente siempre tiene la razón” y a establecerse una serie de criterios o parámetros que regularían, hasta cierto punto, los estándares en la relación que se da entre el proveedor y el cliente (Full Empleo, 2015).

Esta normalización permitió que varios de los procesos y mecanismos relacionados con el servicio al cliente, adquirieran nuevas formas de comprensión en las que los procedimientos se automatizaban y se realizaban con mayor celeridad, lo cual redundaba en beneficios, tanto para el cliente, como el productor. Este proceso, sin lugar a duda, estuvo potenciado por el despegue de las tecnologías y aparatos electrónico a nivel mundial:

La década de los setenta incluyó a los aparatos electrónicos en la filosofía del servicio, especialmente el uso de escáner y códigos de barras para estandarización de los procesos de producción, despacho y trazabilidad en mejora de la logística y tiempos de respuesta a los clientes (Fernández, 2018).

Esta relación, también implicó nuevos retos para las personas y colaboradores de las empresas y organizaciones. Así, por ejemplo, resulta interesante que la introducción de las tecnologías implicara mayor capacitación para el personal, tanto para el correcto funcionamiento de las mismas, así como para entender los beneficios de las mismas en cuanto al trato con el cliente:

Agencias como el Instituto de Calidad de Servicio, han proporcionado capacitación en el servicio al cliente desde 1972, desarrollando seminarios, libros, videos y otras publicaciones orientadas a la capacitación y divulgación de las mejores prácticas en el ámbito (Fernández, 2018).

La implementación de estos nuevos medios, instrumentos y plataformas de capacitación a las personas que estaban destinadas a satisfacer las necesidades del cliente, sirvió como base para la consolidación de lo que hoy en día se conoce como “cultura de servicio”, que es el nuevo paradigma que define al servicio al cliente.

Finalmente, en los últimos años, el auge del internet y las nuevas tecnologías de la comunicación, han posibilitado una nueva forma de comprensión del servicio al cliente, en donde la relación “cara a cara” ya no es el eje rector del servicio, y una serie de nuevas preocupaciones pasan a tomar posición en el imaginario del productor. En ese sentido, conocer lo que opinaba o demandaba el público pasó a posicionarse como una necesidad fundamental en el servicio al cliente. Mediante diversos mecanismos, los cuales empleaban el internet como medio de comunicación, las personas y empresas buscaban acercarse al cliente de manera personalizada, pero a escalas globales:

Durante la década de los noventa, las compañías se enfocaron más en retribuir a sus clientes, llevando a cabo promociones por su lealtad. Aerolíneas, hoteles, empresas financieras, de seguros, tiendas por departamentos y otras cadenas de servicios, crearon sus sistemas de fidelización, en un afán por ganar mercado bajo la filosofía de atención al cliente, cercanía y calidad en servicio duradera en el tiempo (Fernández, 2018).

Acciones como estas, serían la base sustancial, para el desarrollo de nuevos espacios y medios de comunicación en donde el cliente se relaciona más, y de mejor manera, con el productor. Las nuevas tecnologías de la comunicación, se han convertido en la solución más práctica, económica e inmediata para solventar esta necesidad de relación entre las empresas y los clientes:

Chat, correo electrónico, atención telefónica las 24 horas del día, sitios web, redes sociales, blogs, encuestas en línea y dispositivos de medición continua y en tiempo real de la satisfacción del cliente son tácticas que toda empresa debe implementar si desea competitividad y crecimiento (Fernández, 2018).

Esta pequeña reseña de la evolución del concepto de servicio al cliente, ha pretendido evidenciar los cambios de paradigma que ha tenido el concepto a través de los años, en donde se pasa de un contacto cara a cara con el cliente, con el afán de personalizar su atención; a una preocupación virtual por la opinión y expectativas del usuario, con el objeto de atender y satisfacer las mismas de manera eficiente. En esta evolución, el eje sujeto central sigue siendo el cliente, que es lo que interesa al siguiente apartado, una vez más, desde la perspectiva de la restauración.

## 1.2. El cliente.

Existen muchos conceptos de “cliente”, los cuales, contribuyen a su comprensión actual. Los hay desde los más simples, hasta los más complejos, pero de manera general, y bastante acertada, se puede definir al cliente como “Persona que compra en una tienda, o que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o empresa” (Real Academia Española).

La definición anterior implica que todo cliente tiene interés en adquirir un determinado producto o servicio. Esta es la pauta inicial para definir al cliente, en cuando abandona su condición de persona común y corriente, y pasa a intervenir en una transacción comercial en la que busca satisfacer una necesidad. Otra definición, en ese mismo sentido, propone entender al cliente como “el comprador potencial o real de los productos o servicios” (Thompson, 2012). Por otra parte, si se deja de lado la relación comercial, existen otros autores que se han valido de otros pretextos para realizar la definición del concepto de cliente:

Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía (Iniesta, 2004, pág. 54).

La anterior definición, aunque menciona el caso de adquisición de un producto o servicio, centra su interés en otros aspectos, como la posibilidad de adquirir para un tercero o la importancia del cliente dentro de la compañía. Al respecto de ello, se hará una reflexión conceptual en lo posterior, pero antes se ahondará en otros conceptos.

Definiciones como la anterior han posicionado al cliente como un elemento central en la organización de toda empresa u organización, a tal punto, que hoy en día la importancia del cliente no se mide por los ingresos que supone para la institución, sino por su fidelidad a la misma: “Es el activo más importante que poseen las empresas. Este activo se aprecia con el tiempo, y no se refleja en los libros de contabilidad” (Vivas, 2010, pág. 9). En ese sentido, muchos autores y dueños de empresas y organizaciones, consideran que las

instituciones hoy en día ya no deben enfocarse a crear productos o servicios de calidad, sino que deben orientarse a crear clientes. Para estos autores, la creación de clientes implica mantenerlos fieles a la empresa el mayor tiempo posible (Vivas, 2010).

A partir de definiciones como la anterior, en los últimos años han surgido importantes variaciones de la acepción de cliente, en donde se pretende clasificar al mismo según ciertos criterios específicos que dependen en gran medida de los criterios de los autores. Así, por ejemplo, hay quienes clasifican al cliente en interno y externo, productor, consumidor o distribuidor, etc.

Sea cual sea la distribución o clasificación que se tenga de la definición del cliente, las empresas contemporáneas están interesadas en impactar a la mente del cliente de manera positiva. Bajo este criterio, la importancia del cliente "...ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, etc...) de las empresas exitosas" (Thompson, 2006).

Para garantizar la fidelidad del cliente se han posicionado una serie de ideas y propuestas a lo largo de los últimos años, todas y cada una de ellas igual de válidas por su impronta en el mundo del marketing y las finanzas. Así, lo que las mismas buscan, en términos generales, es mantener a los clientes y consolidar nuevos:

La capacidad de mantenimiento está relacionada con las actuaciones que permitan que el cliente sea fiel, continúe comprando en la misma oficina y no lo haga en otras farmacias. La capacidad de consolidación está relacionada con lo que técnicamente se conoce como venta cruzada o número de productos y servicios que el cliente adquiere (Godás, 2005, pág. 147).

Si se toma como referencia la idea del párrafo anterior, resulta evidente que no basta con mantener únicamente a un grupo de clientes, aunque esta sea, sin lugar a duda, una de las prioridades de la empresa. Hoy por hoy, la mantención de los clientes, así como la consecución de nuevos clientes tienen el misma pesa en la determinación de los objetivos y metas de cualquier persona o empresa que ofrezca bienes o servicios.

De igual forma, otra de las ideas en la que coinciden los empresarios es que, además de la importancia del cliente en la organización, es sumamente importante identificar a los clientes. Esta identificación permitirá satisfacer y dar respuesta a las exigencias de los clientes, e incluso, darle un trato más personalizado: “Este proceso de identificación, debidamente estructurado como base de datos, permitirá responder a las demandas de los clientes e incluso anticiparnos a ellas” (Godás, 2005, pág. 147).

Finalmente, dentro de todas las técnicas que se han creado alrededor de la importancia del cliente dentro de la empresa, la satisfacción del cliente por parte de todos los entes que conforman la empresa se ha consolidado como la mejor de las estrategias para crear fidelidad en los clientes.

### **1.2.1. La atención al cliente.**

En primer lugar, hay que entender que el servicio al cliente y la atención al cliente no son conceptos iguales. Aunque guardan relación entre sí, y en muchas ocasiones suelen ser entendidos de la misma manera, tienen diferencias. En ese sentido, la atención al cliente se debe entender como una parte clave dentro de un proceso mayor de servicio:

La atención al cliente se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él. El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad (Instituto Educativo Jorge Isaacs de Calí, 2018, pág. 8).

El servicio al cliente entonces pasa a ser una cultura global y holística en la que intervienen todos los entes y sujetos de la empresa u organización, mientras que la atención al cliente se refiere exclusivamente a las actividades que relacionan a la empresa con el cliente, y por ende, a quien las ejecuta.

Lo anterior no implica que ambos conceptos existan de manera aislada. Por el contrario, esta relación implica suponer que existen de manera conjunta y no pueden separarse el uno del otro. Partiendo de ello, si las personas o empresas buscan brindar una atención de calidad, a sus diferentes públicos, siempre será necesaria la existencia de una cultura previa de servicio, la misma

que debe ser un ente rector o dirimente en cada una de las empresas u organizaciones. De esta manera, los dos conceptos se conjugan en uno solo:

Para brindar excelente atención es necesario que, quienes entren en contacto con el cliente, pongan en práctica una serie de habilidades personales basadas en la comunicación, la empatía y la asertividad. Y para complementarlo con un excelente servicio, es indispensable una visión sistémica de la organización y del servicio como tal (Instituto Educativo Jorge Isaacs de Calí, 2018, pág. 8).

Si se parte de la idea anterior, el paradigma que entendía al servicio al cliente como una categoría íntimamente relacionada con el trato personal entre la empresa y el cliente, está en realidad, si se comprende de tal forma, sería la atención al cliente. Entonces, si la cercanía o presencia entre la empresa y el cliente implica relación, una buena definición de atención al cliente sería: “Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo” (Lovelock, 2019, pág. 1).

Estas relaciones a las que se hacen referencia en el párrafo anterior, implican una serie de procedimientos en los que se dejan ver, además, la intervención de las personas relacionadas a esas actividades, los espacios en donde se ejecutan y los contextos específicos de realización. Bajo ese panorama, la atención al cliente siempre, directa o indirectamente, será valorada por el cliente. En el peor de los casos, si no es valorada, será más o menos percibida. Según el *Manual de Atención al Cliente* (2013), esta percepción se puede dar en relación a cinco variables: “Elementos tangibles, cumplimiento, disposición, cualidades del personal y empatía” (Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, 2013, págs. 12-13).

En relación a los elementos tangibles, se hace referencia a todos aquellos que son percibidos de manera sensorial por el cliente, como la imagen del personal, los espacios en los que son atendidos, e incluso, la imagen global que la empresa u organización transmite. En cuanto al cumplimiento, como su nombre lo indica, supone una relación doble en la que el cliente obtiene lo que desea, y el productor otorga exactamente lo que ofrece. De esta manera, ambos quedan satisfechos (Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, 2013).

El tercer elemento, la disposición, implica que la persona o empresa que oferta el producto o servicio, además de cumplir con las necesidades del cliente, puede contribuir, desde su experticia y espacio, asesorándolos para que realicen una mejor opción. La cualidades del personal hacen referencia a todas aquellas características únicas de cada colaborador que le permiten inspirar confianza en las personas, y además, evidenciar sus potencialidad. Finalmente, la empatía se refiere a un valor agregado, a través del cual las personas que laboran en la empresa, además de satisfacer las necesidades del cliente, se identifican con el cliente, y entienden sus necesidades de manera positiva (Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, 2013).

En ese sentido, y como se señaló con anterioridad, es el cliente quien define la calidad de cada uno de los componentes anteriores. Es decir, no es la empresa, sino el usuario de la misma, la que define la calidad en la atención al cliente; razón por la cual es indispensable que siempre la empresa mida la satisfacción del cliente frente a la atención que recibe por parte de la empresa: “Sin apartarse de la idea de que la calidad del servicio la definen los clientes, la compañía debe medir con regularidad la satisfacción del cliente, esto es, las percepciones de los clientes de la calidad de los servicios de una organización” (Chang, 2014, pág. 23).

A partir del conocimiento de la satisfacción del cliente, medida en base a la atención recibida, la empresa puede optar por acciones u opciones que le permitan mejorar. En vista de ello, los empresarios sostienen la importancia de observar y comprender las actitudes del cliente frente a los servicios recibidos. Por ejemplo, el *Manual de Atención al Cliente* (2013), reseña la importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al cliente (Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, 2013, pág. 13).

Por todo esto, a lo largo de los años se han propuesto varios componentes o líneas estratégicas que deberían modelar la atención al cliente. Así, por ejemplo, Martínez (2007) señala varias de ellas, como la accesibilidad, capacidad de respuesta, credibilidad, fiabilidad, seguridad, profesionalidad y empatía; lo cual se traduce en beneficios tangibles para la empresa, como mayor lealtad de los clientes, incremento de las ventas y rentabilidad, ventas

más frecuentes, menores actividades y gastos en actividades de marketing, una clara diferenciación de la empresa frente a las demás, e incluso, mejores relaciones internas y a nivel laboral (Chang, 2014, pág. 30).

Los beneficios descritos en la párrafo anterior, han servido de base para diferentes estudios y mediciones en los cuales se determina que, en muchos casos, la mejora de los procesos de atención al cliente se redundan en mayores beneficios para los usuarios de la empresa, y para la empresa en sí mismo. A partir de ello, se puede entender la importancia de la atención al cliente en las empresas de hoy en día, lo cual se ahondará en el siguiente apartado. Sin embargo resulta menester señalar una idea que, desde ya, permite una comprensión de la relevancia de la atención al cliente en los contextos actuales: “Se trata en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa, grande o pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día” (Chang, 2014, pág. 30).

### **1.2.2. Importancia de la atención al cliente.**

La atención al cliente se ha convertido en uno de los ejes de mayor relevancia para las empresas contemporáneas. Pero, ¿en dónde radica la importancia de esta categoría? En primera instancia, como señaló Chang (2014), la importancia de la atención al cliente es un factor que posibilita el crecimiento y el desarrollo de la empresa, sus públicos e intereses.

En ese sentido, a lo largo de los años, varios académicos y autores han intentado definir de manera sintética la importancia de la atención al cliente. Cada uno de ellos ha propuesto diversos elementos que resaltan la relevancia de este componente, pero algunos de esos elementos coinciden entre sí. Por ejemplo, varios autores señalan a la atención al cliente como un factor clave para hacerle frente a la competencia que se da en el mundo empresarial:

La competencia es cada vez mayor, por ende los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación (Solórzano & Nereida, 2013, pág. 7).

La atención al cliente supone un elemento diferenciador en las relaciones dinámicas y comerciales, por lo que las empresas pueden, y deben, servirse de la misma, a fin de generar reacciones positivas en el cliente. He ahí que la importancia deja de ser meramente empresarial, y pasa a ser clientelar:

Si un cliente queda insatisfecho por el servicio, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores (Solórzano & Nereida, 2013, pág. 7).

De lo anterior se desprende que la importancia de la atención al cliente no solo redundará en beneficios para la empresa u organización, sino también para el mismo cliente. En ese sentido, el cliente se siente complacido por el servicio que se le ha brindado, al asumirlo como una satisfacción de sus necesidades, por lo que el mismo, sin necesidad de un impulso por parte de la empresa, se empodera del servicio y lo posiciona como propio, generando una relación de promoción gratuita para la empresa.

Retomando el aspecto empresarial, la atención al cliente, como se dijo, atrae la fidelidad del cliente, lo que se traduce, a la larga, en mayores ingresos para la empresa, y hoy en día, la mayor cantidad de ingresos, le suponen mayores posibilidades de crecimiento a las organizaciones: "... las empresas necesitan dinero para crecer. La buena noticia es que una buena atención al cliente de calidad puede ayudar a tu negocio a obtener mejores beneficios económicos" (Pérez, 2018). Para ilustrar esta idea, el autor Oscar Pérez (2018) señala que en un estudio realizado en el 2011 por la empresa Oracle, se encontró que el 86% de los clientes estaba dispuesto a pagar más dinero con tal de tener una mejor experiencia durante la compra.

En el mismo campo, la atención al cliente es importante para la empresa por cuanto genera una publicidad gratuita y eficiente para la misma, lo cual se basa en la experiencia significativa que el cliente genere, a partir de su interacción con la empresa: "Cuando ofreces un buen servicio es posible lograr que los clientes satisfechos sean el mejor medio para difundir información positiva

sobre tu empresa. De hecho, los clientes satisfechos cuentan a nueve personas sobre el gran servicio que ha recibido” (Pérez, 2018).

Finalmente, en el ámbito empresarial, se pueden reconocer, además, dos grandes beneficios en donde descansa la importancia de este concepto: la atención al cliente evita la rotación de empleados. En ese sentido, si existe un grupo de colaboradores comprometidos con la cultura organizacional de servicio al cliente, el mismo podrá permanecer por grandes periodos de tiempo en la empresa, prestando su contingente humano al servicio de la organización, y no por obligación, sino por adhesión o compromiso voluntario hacia los principios organizacionales. Y la debida atención correcta y eficiente al cliente permite o propicia que la empresa tenga acceso a nuevas ideas, conocimientos y estrategias de los clientes, las mismas que pueden ser de gran utilidad para el fortalecimiento y crecimiento de la organización: “¡Jamás subestimes la opinión de un cliente satisfecho! Son ellos los más interesados en que tu empresa continúe innovando y creciendo cada día” (Pérez, 2018).

Ahora que se ha analizado brevemente la naturaleza del concepto de servicio al cliente, su relación directa y concomitante con la atención al cliente y la importancia de ambos conceptos en el marco empresarial y clientelar, el siguiente apartado busca relacionar dichas categorías al sujeto específico de interés de esta investigación: los restaurantes.

### **1.3. El servicio dentro de la restauración.**

Los restaurantes, como toda empresa u organización, son instituciones que ofrecen un servicio o producto específico a la ciudadanía. Por ende, el servicio al cliente es una categoría que también se aplica a este tipo de instituciones. Entonces, antes de enfocarse en la atención y servicio al cliente en el servicio de restauración, es necesario revisar, aunque brevemente, el concepto y definición del servicio de restauración en sí mismo.

Para empezar, es necesario señalar que lo que hoy en día conocemos como servicio de restauración, no se apega en nada, a los primeros conceptos o definiciones de restaurante. Bajo este criterio, es importante señalar que aunque no hay evidencias literales sobre la existencia de primeros

restaurantes, la arqueología y la antropología han identificado en las sociedades históricas milenarias (como griegos, egipcios y romanos) las posibilidades de ciertos emplazamientos destinados específicamente a la producción de alimentos para el consumo de terceros:

Los antiguos romanos solían comer a menudo fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 D.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de “bares” que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y guisados calientes (Fonseca, 2007, pág. 596).

Ya en la edad media, a diferencia de la edad antigua, sí se cuenta con evidencias de un notorio desarrollo de la industria alimenticia. En ese sentido, todo lo relacionada a la comida experimenta un notable crecimiento. Así, por ejemplo, en los caminos entre villas y ciudades, así como en las más concurridas, aparecen “mesones” y “posadas” en donde los dueños ofrecían comida y alojamiento a cambio de otros productos, como avena, animales, e incluso, vino (Puyuelo, Montañés, Garmendia, & Sanagustín, 2017).

Además, en esta época se sientan algunas de las bases que serán el génesis del protocolo del servicio contemporáneo. En esta época, por ejemplo, se publica el “tratado de las buenas costumbres”, en donde se dejan por escrito algunas de las normas que las personas debían adoptar en las mesas y servicio de comida. Además, se hace estricto el uso de ciertos instrumentos como los cuencos de cerámica, antecedentes del palto sopero moderno, o los vasos y el mantel. Ejemplos como este, se vuelven cada vez más frecuentes y populares a lo largo de toda Europa (Fonseca, 2007).

El siglo XV y XVI estarían marcados por el refinamiento de la cocina, en sí misma, y de las prácticas afines a la misma. En Francia, España, Italia e Inglaterra se popularizan nuevos platos que empezarán a caracterizar a cada uno de estos países. Además el desarrollo de la técnica y la tecnología propiciarán el auge de nuevos materiales como el vidrio y la cerámica, que serán utilizados en primera instancia como símbolos de confort y distinción, pero que con el paso del tiempo se utilizarán de manera colectiva.

En esta especie de disputa entre lo elitista y lo popular, surge el primer restaurante moderno, en el pleno sentido de la palabra, justamente como un local en donde dialogaba lo clasista con las grandes masas campesinas y poblacionales:

El primer restaurante propiamente dicho fue propiedad de Monsieur Boulanger y data de 1765. Boulanger llamó a su sopa “le restaurant divino” que no era más que una re elaboración de las mezclas de vegetales y hierbas amargas preparadas por los médicos de la Edad Media como reconstituyente. Se trataba de consomé que atrajo a todas las damas y caballeros que normalmente no frecuentaban las tabernas públicas, en las que la comida estaba relegada a un segundo plano por la bebida (Fonseca, 2007, pág. 603).

Esta intromisión de los grupos elitistas de la sociedad de aquella época, en espacios tradicionalmente ocupados por las clases menos pudientes, sirvió para que los dueños de este tipo de locales empezaran a cobrar precios altos por sus productos, lo que los llevó a ampliar su oferta gastronómica. Y es precisamente en este contexto, en donde aparece el restaurante moderno: “La palabra restaurante se estableció en breve y los chefs de mayor reputación, que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas, abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores” (Fonseca, 2007, pág. 603).

Con el paso del tiempo, estos restaurantes que en un principio estaban destinados únicamente a las altas esferas de la sociedad, se empezaron a diversificar: “Se podían distinguir dos tipos de restauración: una distinguida de gente pudiente y otra democratizada e igualitaria de clase social sencilla” (Puyuelo, Montañés, Garmendia, & Sanagustín, 2017, pág. 94). Esto, a su vez, se traduciría en la incorporación de nuevos elementos al servicio de restauración, como el uso de menús o minutas que incluían los precios de los platos o la generalización del lenguaje gastronómico, así como de los servicios relacionados con la comercialización de un determinado producto.

La primera mitad del siglo XVIII se caracterizó por el incremento de los servicios de restauración en las principales ciudades europeas, por lo que la segunda mitad de este siglo, los restaurantes empezaron a expandirse a escala

mundial y este servicio empezó a ganar más y más oferentes a nivel mundial. En este contexto, el contacto con nuevas culturas como las americana y la mediterránea, obligó a que la gastronomía, y el servicio a fin a la misma, se mestizaran con tradiciones de estas formas culturales; lo cual derivaría en nuevos derroteros para el servicio de restauración (Fonseca, 2007).

Esta universalización del servicio de restauración tuvo como consecuencia la creación de ciertos protocolos o normas, que aunque no se sentaran por escrito, comenzaron a tener repercusión en los públicos y audiencias de los diferentes establecimientos. Con esto, lo que se pretendía era normalizar el servicio, en aras de satisfacer las necesidades de ciertos tipos específicos de clientes. Fue en esta época, en donde los franceses empiezan a diferenciar los tipos de servicio que ofrecía un restaurante:

1) Restaurant, donde varían los menús y cartas según la especialización de cada uno y el nivel de lujo. 2) *Bistrot o bistró*, Más pequeño y de carácter más familiar, los menús suelen dictarse verbalmente o se escriben cada día en una pizarra. 3) *Bistrot à Vin*. Similar a una taberna o una vinoteca. 4) *Bouchón*, restaurante de cocina tradicional cercana a la *haute cuisine*. 5) *Brasserie* o cervecería. 6) Café. En éste último hay poca variedad de comida, solo bebidas. Otros establecimientos similares a *brasseries* o Cafés serían los salones de té, bares (bebidas más sofisticadas y en horarios más nocturnos), o los *estaminets* que ya no existen actualmente y que era frecuentado por la clase obrera (Puyuelo, Montañés, Garmendia, & Sanagustín, 2017, pág. 224).

Esta caracterización será analizada en el siguiente apartado, pero permite identificar la preocupación de los dueños de los establecimientos por ofrecer experiencias más globales, que no abarcan únicamente la producción de platos terminados. Así, por ejemplo, unos pocos años después, aparecerán nuevos fenómenos como la presentación de espectáculos en vivo que amenizara la comida, la popularización de experiencias sofisticadas en donde se buscan crear vínculos entre la comida y los comensales, entre otros fenómenos similares (Puyuelo, Montañés, Garmendia, & Sanagustín, 2017).

Casi a la par y hasta bien adentrado los años 2000, alrededor del mundo se desarrolla una nueva cultura en donde las características mismas de la

sociedad, hacen que el servicio de restauración vaya perdiendo peso a nivel global, debido a los costos y protocolos que implica, cediendo paso a nuevos procesos o formas alimenticias en donde la masificación de la comida, *fast food*, y la inobservancia de los regímenes protocolarios que se desarrollaban en los restaurantes, proliferó un nuevo servicio de restauración más efímero y relacionado íntimamente a la comida rápida:

La población no tiene momentos para comer, no importa el tiempo que se dedique a ello, se come con tensión, de forma acelerada y agobiante. No importa con quién se coma, no existe socialización en el acto de comer; se come solo muchas veces, pero no se bebe solo (Puyuelo, Montañés, Garmendia, & Sanagustín, 2017, pág. 285).

En medio de esta tensión, en donde un grupo relativamente pequeño de la sociedad se encierra en restaurantes con experiencias sofisticadas, pero de poco alcance y otro grupo, mucho más amplio, busca un servicio de calidad al menor costo posible; aparece un nuevo concepto de entendimiento del servicio de restauración en donde cada elemento que intervenga en el servicio que se le ofrece al cliente pasa a cobrar importancia de manera global.

Bajo este criterio, en los últimos años, han proliferado diversas experiencias a nivel mundial, en donde el servicio de restauración no sólo se preocupa por la parte alimenticia, sino que encierra una serie de preocupaciones por todas las fases y estados de satisfacción que le supone al cliente visitar un determinado restaurante, y por ende, la decisión que lo lleva a no visitar otro restaurante:

La cocina quiere expresar muchas emociones, necesitaba gran creatividad. Tiene su lenguaje, produce armonía, creatividad, felicidad, belleza, poesía, complejidad, sencillez, magia, humor, provocación, cultura. Se da por supuesto la utilización de productos de máxima calidad y todos los productos tienen el mismo valor gastronómico independientemente de su precio. La información que da un plato se disfruta a través de los sentidos. Los estímulos no solo son gustativos, se juega con el tacto, texturas, olfato, vista (Puyuelo, Montañés, Garmendia, & Sanagustín, 2017, pág. 287).

Ideas como la anterior, fueron la base para que los restaurantes ofrecieran servicios globales, en donde más que ofrecer un buen plato o un buen servicio,

se busca ofertar experiencias significativas que dejen una impronta en la persona. Así, existen ciertos restaurantes que no venden hamburguesas, venden “practicidad” y “diversión”, mientras que otros restaurantes no venden comida internacional, sino que venden “elegancia” y “sofisticación”. Es decir, se venden experiencias.

El propósito de esta pequeña reseña de la evolución del servicio de restauración, consiste en evidenciar como hoy en día el servicio al cliente, dentro de la industria gastronómica, va más allá de ofrecer un plato presentable y de buen sabor. Aunque haya diferencias de formas, como el tipo de público del restaurante, hoy en día cada espacio se busca especializar en cautivar a su clientela mediante la satisfacción de todas las experiencias posibles en el consumidor, lo que lleva a analizar el servicio al cliente, dentro o como un componente de valor en el servicio de restauración.

Una vez que se ha revisado la evolución en el servicio de restauración, hay que entender que, dentro de cada uno de los negocios o empresas que ofrecen este tipo de servicio, el servicio al cliente es de gran importancia. Partiendo de ello, este tipo de servicio puede definirse como: “El servicio de restaurante es el proceso por el cual se atiende a los clientes que demandan una serie de atenciones y elaboraciones gastronómicas siempre buscando la satisfacción de sus necesidades” (Castellano & Badillo, 2015, pág. 144).

Si se relaciona esto con los conceptos contemporáneos del servicio de restauración, en donde el cliente no sólo se acerca a consumir platos terminados, sino también ambientes y experiencias significativas, el servicio va mucho más allá de ofertar un plato de calidad. Bajo ese criterio, los dueños de locales de este tipo deben tomar en cuenta muchos aspectos que forman parte de esta relación, las cuales se enmarcan en tres grandes etapas: pre servicio, servicio y pos servicio:

El pre servicio engloba todas aquellas actuaciones que tienen lugar previamente al servicio de restaurante. De un modo general se identifica con la puesta a punto del restaurante. (...) El servicio comienza desde la entrada en el restaurante de los comensales. Se debe tener en cuenta que cuando los clientes solicitan nuestros servicios no es solo por una demanda de alimentos,

sino también de atenciones e información que tendremos que ofrecerles. (...) Con la denominación de pos servicio se hace referencia a todas aquellas acciones que se realizan tras ofrecer un servicio. Estas actuaciones están enfocadas a que el local quede en adecuadas condiciones de limpieza y preparado para comenzar el trabajo al día siguiente (Castellano & Badillo, 2015, págs. 144-148).

Es decir, el servicio al cliente inicia antes de que llegue al restaurante y culmina después de su salida del local. Por ende, cada una de las acciones que se den en el marco de esta visita, incluso aquellas que se dan de manera subliminal, contribuyen a sentar al restaurante como un espacio privilegiado.

Si se considera como correcta y afirmativa la idea anterior, un primer paso o instancia de los restaurantes es conocer al cliente. Y la forma de hacerlo, es sobre la marcha. Si bien es cierto, existen varios mecanismos, como las encuestas o grupos de opinión, en donde se puede tener un acercamiento al cliente; también se lo puede conocer mediante la atención que se le brinda. Así, por ejemplo, si se brinda una atención amable desde el ingreso del cliente al local, el mismo sentirá la predisposición del restaurante a satisfacer sus necesidades y se abrirá al diálogo (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2009, pág. 4).

Aspectos como las normas básicas de comportamiento del personal ante el cliente, la relación presencial del personal con el cliente, el uso de canales de comunicación, la capacidad de información y la gestión de quejas y sugerencias, son clave para garantizar la satisfacción del cliente en relación al servicio ofrecido por el restaurante (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2009). Todo este se transforma en un marco mínimo e indispensable a la hora de satisfacer los requerimientos del cliente, pues permiten ofrecer una imagen integral de preocupación por las necesidades de los usuarios.

Por otra parte, si existe una cultura de servicio integral en todos los componentes o esferas de la restauración, esta se traducirá, finalmente, en la atención específica de los casos puntuales en donde los clientes demandan atención; así, aspectos como las reservas, la recepción y despedida de los

clientes, la limpieza, el servicio de sala o bar, y la mantención del local también será partícipes de esta cultura de servicio (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2009).

Se podrían dedicar estudios doctorales y publicaciones enteras al análisis y explicación práctica de cada uno de los componentes, procesos y protocolos que intervienen en el servicio al cliente dentro de la restauración, pero eso no es el objeto de este estudio. En ese sentido, se busca ahondar en la importancia de este componente a la hora de brindar una experiencia global y holística que se conjuga con todos los demás elementos de la restauración. Partiendo de ello, es importante señalar que el servicio al cliente es una buena forma de crear o mantener fidelidad por parte del público y beneficiarios del restaurante, lo cual, a su vez, se traduce en una forma de incrementar la cadena de valor de los procesos asociados a la satisfacción del cliente. En síntesis, una debida atención al cliente no solo beneficia al consumidor, sino, y sobre todo, al restaurante.

En ese sentido, la cadena de valor inicia a nivel interno: “Si el gerente está dedicado a ofrecer un servicio cortés, amigable y es cortés con los empleados y clientes, esto se traslada a los empleados que harán lo mismo con los clientes haciéndolos sentir bienvenidos” (Cabrera, 2013, pág. 157). Ideas como la anterior sirven de premisa para posicionar la noción, según la cual, incluso los menús más logrados y de mayor atractivo en los mejores restaurantes del mundo, por sí solos, no logran traducirse en un restaurante exitoso si el servicio al cliente no es el adecuado. Es decir, se puede hablar de un buen servicio, como clave en la fidelidad del cliente, cuando todo el equipo asume como propio el local, y siente propias cada una de las percepciones de los clientes.

Partiendo de lo anterior, y si lo que se busca es que el servicio al cliente se convierta en uno de los elementos para fidelizar al cliente, con respecto a un restaurante, existen varios elementos de la atención que deben considerarse como posibles variables para incrementar, o disminuir, la percepción positiva del cliente para con el local. Algunos de estos elementos son la convivencia, los servicios añadidos, la comunicación, la participación del cliente y la mejora constante de los puntos negativos (Cabrera, 2013).

La convivencia hace referencia a la facilidad con la que los clientes pueden acceder al restaurante, como, por ejemplo, mediante horarios de atención extendidos. Los servicios añadidos se refieren a otros servicios, que sin ser culinarios, atrapan la atención favorable de la clientela, como los juegos infantiles. La participación del cliente, por su parte, es la posibilidad directa y real de que el cliente se convierta en un actor clave para mejorar el servicio, mediante la identificación de las posibilidades de mejora para el local, o los puntos positivos para su potenciación (Cabrera, 2013, pág. 159).

Es importante señalar que la gastronomía y el servicio culinario se especializan cada día más, por lo que resulta casi imposible pensar en un esquema, modelo o paradigma de servicio al cliente, dentro de la restauración, que sea vigente para todos los tipos de negocios o que perdure en el tiempo. Los gerentes de los locales deben permanecer atentos a los cambios en la sociedad actual, y responden con eficacia, eficiencia y creatividad a las variaciones del mercado. Sólo de esta manera se podrá hacer frente a las necesidades de los clientes, y sólo de esta manera, se podrá ofrecer un servicio de calidad y profesional que, como se señaló previamente, genere una experiencia significativa en cliente.

### **1.3.1. Restaurantes por categorías.**

A lo largo de la historia, son muchos los criterios que se han utilizado para determinar la categoría de los restaurantes. Por ejemplo, existen varios establecimientos que han preferido categorizarse a partir de la procedencia de sus platos, el tipo de productos que ofertan o la calidad de los servicios prestados. Este apartado analiza algunos de esos criterios de manera sucinta:

Existen distintas categorías de restaurantes, desde la humilde casa de comidas que suministra un menú fijo a precio muy módico, hasta los lujosos restaurantes que se caracterizan por ofrecer una carta muy sofisticada, con gran variedad de platos cocinados con productos de primerísima calidad, una carta de vinos y de bebidas muy bien escogida, un servicio cuidado y, lógicamente, todo ello a unos precios elevados (Fonseca, 2007, pág. 617).

Un primer criterio para realizar esta tipificación de los restaurantes, es, por ejemplo, el ente que brinda el servicio. Así, si el servicio es manipulado por el

mismo comensal, tradicionalmente se llama a este tipo de establecimientos, locales tipo “self-service”. En estos restaurantes son los mismos clientes los que transportan sus alimentos, desde una barra especializada, hasta el lugar de consumo. Frente a ello, se encuentran los restaurantes en los que los meseros atienden a cada cliente de manera personalizada en su espacio de consumo. Finalmente, en los últimos años han surgido variaciones al “*self service*”, denominadas “*free-flow*” en donde el cliente únicamente asiste a un dependiente para realizar su pedido, y luego para retirarlo. Este modelo es el que se ha adoptado en los patios de comida de los Centros Comerciales, en donde las cadenas de comida rápida han optado por esta modalidad como una forma de agilizar los procesos de atención al cliente (Fonseca, 2007).

Otro de los criterios que se ha utilizado para tipificar a los restaurantes, es el conglomerado de servicios que cada uno de los establecimientos brinda a sus clientes. A partir de ello, se creó una especie de indicador del nivel de lujos, en materia de servicio, que brinda el restaurante. Este indicador se medía mediante una ponderación de tenedores, como si se tratase de estrellas. Así, los restaurantes de lujo disponen de 5 tenedores mientras que restaurantes con menos lujos tienen menos tenedores, los que estarán asignados, a partir de la calidad de lujos en cada uno de los establecimientos de esta selección.

Para entender esta diferenciación, por ejemplo, un restaurante de 5 tenedores cuenta con servicios sanitarios diferenciados para hombres y mujeres, con al menos dos inodoros en cada uno de ellos. Además, cuentan con servicio de guardarropa, sala de espera, comedor general, comedor independiente, mobiliario y vajilla de gran calidad, cartas en varios idiomas, etc. (Cámara Zaragoza, 2019). En oposición a ello, los restaurantes de un tenedor tienen menos lujos en cuanto al servicio que ofertan, como, por ejemplo, la disposición de sanitarios independientes, aunque no tengan dos inodoros cada uno, y mobiliario y vajilla común y corriente (Cámara Zaragoza, 2019).

Otra de las categorías utilizadas para la clasificación de los restaurantes es el concepto rector de los establecimientos. Según este criterio, los restaurantes pueden clasificarse “de acuerdo a las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y el tipo de clientes” (Gastronomía, 2019). Partiendo

de esta propuesta, los tipos de restaurantes son muy variados. Así, se pueden dividir su público objetivo, según el tipo de ingredientes que utilizan, según su especialidad, según los espacios que presenta, etc.

Dentro de esta clasificación, se encuentran, por ejemplo, los restaurantes gourmets, en los que la calidad de los platos y el servicio presentan estándares muy elevados, presentan platos poco comunes y se basan, sobre todo, en el criterio de un chef principal. También se tienen a los restaurantes especializados, que ofrecen “una variedad limitada de estilos de cocina, su menú cuenta con diferentes platillos de acuerdo a su especialidad” (Gastronomía, 2019). Los restaurantes familiares en cambio presentan menús más populares, sustanciosos y mucho más económicos, aunque suelen estar asociados, no siempre, pero sí en gran medida, a cadenas y franquicias de negocios. Finalmente, los restaurantes temáticos son aquellos que se empeñan en rendir homenaje a culturas, estilos de música o de vida, mediante la ambientación del local y la presentación de cada uno de los platos ofertados.

Otro de los criterios utilizados para establecer la clasificación de los tipos de negocios o restaurantes, es el conjunto de técnicas o ingredientes utilizados por el establecimiento a fin de garantizar en el local un estilo propio (La Menorquina, 2019). Este criterio es uno de los más extendidos a nivel mundial, y día a día ha ido ganando adeptos que emplean esta clasificación para establecer o determinar el tipo de negocio o restaurante. Bajo este criterio existen ocho grandes tipos de cocina ofertadas por los restaurantes.

La primera división es los restaurantes de alta cocina. En estos establecimientos se ofertan platos sofisticados con ingredientes de muy alta calidad, que además tienen una presentación excepcional y se elaboran bajo altos estándares de calidad, en cuanto al servicio y la técnica. Por otra parte se tiene a la cocina clásica. Estos restaurantes existen en todos los países, y más que referirse a técnicas de larga data, hacen referencia a locales que utilizan técnicas transmitidas a lo largo del tiempo (La Menorquina, 2019).

Casi en oposición a la cocina tradicional, se encuentran aquellos restaurantes denominados “modernos o vanguardistas”. En estos locales, “se han

reinventado el concepto de cocina incorporando espumas, aires, esferificaciones, gelificantes, ingredientes pocos usuales y, a veces, vajillas de diseños realmente especiales” (La Menorquina, 2019, pág. 4). Hay que tener muy en cuenta que este tipo de restaurantes no son, ni de cerca, los restaurantes llamados “creativos”, que corresponden a otra clasificación. En este último tipo, los chefs y el equipo de colaboradores le dan un especial énfasis a la investigación culinaria y a la innovación (La Menorquina, 2019).

El criterio del chef a la hora de elaborar un determinado producto también influye en la determinación del tipo de restaurante o negocio. Así, existen los restaurantes en donde prima la cocina técnico – conceptual, en donde “el chef da un paso más en la cocina creativa e intenta elaborar ya no sólo una receta nueva, sino una técnica realmente novedosa y hasta un nuevo concepto con el fin de abrir nuevas vías en su estilo personal y para la cocina en general” (La Menorquina, 2019, pág. 4) y los restaurantes en donde prima la cocina de autor, que es aquella en la que el chef reinterpreta platos mediante la incorporación de nuevas técnicas y estilos, que aunque mantienen la esencia del plato original, lo renuevan por completo (La Menorquina, 2019).

Finalmente, dependiendo de los productos empleados en la elaboración del plato se tiene a los restaurantes de producto, en donde se trata de emplear ingredientes naturales que hayan sido mínimamente manipulados por el ser humano, en el proceso de elaboración de los platos; y la cocina de mercado, que, básicamente, consiste en la utilización de productos de temporada en platos sencillos (La Menorquina, 2019).

Otras categorías consideran la dependencia del restaurante como un factor determinante para su clasificación. Así, se tiene restaurantes independientes, de cadena o de franquicia, a partir de su filiación o independencia económica (Lloret, 2012). Y, como se vio en el apartado anterior, los europeos, sobre todo, han insistido en que el conglomerado de servicios que presta un restaurante es otro de los criterios de clasificación de este tipo de locales. Así existen los bistró, los restaurantes, las cafeterías, etc., en donde la calidad la marcan la cantidad de servicios ofertados, que van mucho más allá de la sola elaboración y venta de platos terminados.

En el caso del Ecuador, si se analiza el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas (2018), en este instrumento se establecen tres tipos o categorías de establecimientos alimenticios: Bares, restaurantes y cafeterías. Los bares se entienden como “establecimiento donde se consumen bebidas alcohólicas y no alcohólicas, alimentos ligeros, picadas, *sandwich*, entre otros similares” (Ministerio de Turismo, 2018, pág. 8). Los restaurantes en cambio se conciben como “establecimiento donde se elaboran y/o expenden alimentos preparados. En estos establecimientos se puede comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas” (Ministerio de Turismo, 2018, pág. 8). Finalmente, las cafeterías se conciben como “establecimientos donde se elaboran, expenden y/o sirven alimentos de elaboración rápida o precocinada” (Ministerio de Turismo, 2018).

En nuestro país con cada vez más los establecimientos que se decantan por posicionar, junto con el nombre del local o establecimiento, el tipo de restaurante del que se trata. En ese sentido, el mismo reglamento señala que, estos establecimientos, también pueden tener otras tipologías, dependiendo del servicio prestado, como restaurantes a la carta, de autoservicio, buffet, servicio al auto, etc. (Ministerio de Turismo, 2018) Así mismo hay otros que no optan por esta categorización, y prefieren posicionarse como “bistró”, “fonda”, etc.

Como conclusión de esta pequeña síntesis o reflexión de los tipos de restaurantes, hay que señalar que no existe un órgano o una entidad especializada o encargada de realizar esta clasificación. En ese sentido, aunque existen organismos encargados de determinar aspectos como la cantidad de tenedores de un establecimiento, o el tipo de lujo que ofrecen a la ciudadanía los restaurantes; son los mismos dueños y colaboradores de los restaurantes los que determinan el tipo de restaurante que quieren ser. De esta manera, dependerá de las decisiones del personal del restaurante el tipo de negocio o local que pretenden ser: lujoso, popular, especializado, etc.

### **1.3.2. Servicio de A y B.**

Toda vez que se ha determinado los tipos de restaurantes que existen, hay que comprender que en cada uno de ellos existen ciertos parámetros o criterios que orientan los patrones de comportamiento de los colaboradores del restaurante,

para con los clientes y consumidores. A estos criterios, en la contemporaneidad de los conoce como “Servicio de A y B” o “Servicio de Alimentación y Bebida”, el mismo que se concibe ampliamente como “lo relacionado con el servicio gastronómico, desde su producción hasta el servicio o la venta” (Instituto Costarricense de Turismo, 2016, pág. 3).

Este conjunto de acciones está íntimamente ligado a personas con funciones específicas, y a diferentes momentos de la producción, distribución y consumo de los platos que oferta el restaurante. En ese sentido, el “Servicio de A y B” puede entenderse como un conjunto de normas que orientan los estándares mínimos a la hora de ofrecer un servicio de calidad en la restauración.

Partiendo de lo anterior, este servicio específico responde a algunos objetivos específicos como la gestión del departamento de alimentos y bebidas, la planificación y ejecución del menú del restaurante, el conocimiento integral de la producción de alimentos pero también de la operatividad, administración y economía del negocio, y por obvias razones, la operación global y holística del “manejo de alimentos y bebidas; servicio, promoción y relaciones públicas como fuente de incremento de la proyección turística” (Pérez M. d., 2019).

En el marco de este servicio se establecen algunas de las funciones que forman parte del servicio de restauración. Con ligeras diferencias, la mayoría de autores coinciden en afirmar que este servicio debe componerse mínimamente de un chef, de un equipo cafetero, de un comise de cocina, y peones de cocina, en lo que concierne al funcionamiento de la cocina de un restaurante (Instituto Costarricense de Turismo, 2016). Por otra parte, ya en el área del restaurante, en el espacio destinado al servicio al cliente, se considera la necesidad de un recepcionista, de saloneros y de personal encargado del bar o mini bar del restaurante (Instituto Costarricense de Turismo, 2016). Finalmente, se propone la existencia de un equipo encargado del sector operativo del local. En ese sentido, por ejemplo, se señalan como funciones de este equipo de trabajo, la limpieza de las áreas del local, entre otras.

Para cada uno de estos funcionarios de los restaurantes, se han establecido determinadas funciones acordes a su rol e importancia dentro de los

restaurantes, y que, en la mayoría de casos, se corresponden a las remuneraciones recibidas. Sin que haya afán de caracterizarlas a cada una de ellas, este apartado busca entender algunas de las definiciones claves en este servicio. Así, por ejemplo, todos los servidores que entran en contacto con la comida, pueden agruparse en el concepto de “manipuladores”:

Todo manipulador tiene la responsabilidad de preparar el alimento con calidad y diariamente debe observar antes, durante y después de su trabajo las formas como se manipula el alimento, el estado de conservación de los equipamientos, las condiciones de higiene del lugar y de su uniforme, y seguir el manual de Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) para minimizar los riesgos de contaminación (Paulino, Araujó, Fernandes, Leão, & Rafael, 2012, pág. 766).

El cumplimiento de estos estándares mínimos en torno a la manipulación de los productos o platos garantiza en un primer éxito en la cadena del servicio al cliente. Y por ende, este es uno de los puntos en los que mayor capacitación al personal se requiere, lo cual se abordará en el siguiente apartado. Otro de los componentes que es de vital importancia en el servicio de alimentos y bebidas es la seguridad alimentaria.

En cuanto a esto último es importante destacar que, un servicio de calidad, implica que ninguno de los platos ofrecidos al cliente pueda generarle enfermedades de transmisión por el consumo de alimentos, y contrario a lo que se piensa, esto es algo que no sólo atañe a la cocina. Este proceso, es implícito a todas las posibles fases de la producción y comercialización de los platos ofertados en el restaurante:

El proceso productivo de la comida se inicia en la recepción de los géneros (materia prima) y llega hasta la distribución de la comida al cliente, pasando por el almacenamiento, la preparación y la cocción. Paralelamente involucra la higiene de los utensilios, de los equipamientos y del lugar donde se lleva a cabo el proceso (Paulino, Araujó, Fernandes, Leão, & Rafael, 2012, pág. 768).

Por otra parte, a la hora de ofrecer un servicio de calidad en torno al servicio de alimentos y bebidas, hay una serie de variables que afectan directamente a este tipo de servicio. Así, se pueden señalar algunos como por ejemplo: “Precio, orientación de la oferta gastronómica, calidad de la oferta

gastronómica, cantidad de cada comida, calidad del servicio, standard de limpieza e higiene, Ambientación/decoración del establecimiento, marca e imagen del establecimiento, seguridad y ubicación del establecimiento” (Paulino, Araujó, Fernandes, Leão, & Rafael, 2012, pág. 9).

Cada uno de los factores reseñados en el párrafo anterior puede ser objeto de un análisis a profundidad en donde se determinará que, de la misma forma, pueden convertirse en un factor a favor en contra de la calidad del servicio al cliente ofrecido por el restaurante. Así, por ejemplo, un mismo elemento puede ser productivo o contra productivo, dependiendo de la forma en que se brinda el servicio. Los ruidos internos o externos pueden alejar a los clientes, mientras que una música acorde al estilo del local, puede atraer a más clientes (Instituto Costarricense de Turismo, 2016).

De igual manera, así como existen recomendaciones o sugerencias para ofrecer un servicio de calidad; también existen actitudes que se recomiendan no aplicar nunca en los restaurantes, con el objeto de brindar un servicio de calidad a los clientes. Muchas de estas guardan estrecha relación con el tipo del lujo del restaurante. La cadena de restaurantes "*Hyatt*" proponen total de 38 reglas que “nunca” deberían ejecutarse en un restaurante, como no dejar más de una colilla en el cenicero, o nunca servir platos calientes en recipientes fríos (Instituto Costarricense de Turismo, 2016).

Es importante señalar que en caso de que no observen ciertas normas o principios del corrector servicio de alimentos y bebidas, la inobservancia de estas normas puede generar pérdidas económicas para la empresa, como la destrucción de piezas de la vajilla o cristalería o la excesiva compra de alimentos, por ciertos problemas de control internos, pero también pueden ser externos, como no acoger las observaciones o responder de manera negativa a sus pedidos (Instituto Costarricense de Turismo, 2016).

Finalmente es importante señalar que, dependiendo del tipo de local o restaurante, también se afectarán las condiciones inmediatas de servicio. Así, por ejemplo, un restaurante con ambientación deportiva, como el *Sport Planet*, o rockera, como el *Hard Rock Café*, no tiene la misma necesidad de adherirse

a las pautas de comportamiento de los restaurantes gourmets o clásicos de los grandes hoteles. Es decir, el servicio de alimentos y bebidas no es un proceso estático, sino que se transforma según las necesidades específicas de cada uno de los establecimientos. En sí mismo, se puede decir que el servicio de a y b debe corresponderse con el servicio al cliente.

#### **1.4. Capacitación del personal de servicio.**

Hoy en día la capacitación al personal de servicio ya no es, como lo fue hace unos pocos años, un concepto reservado únicamente a las grandes empresas y organizaciones. En ese sentido, hoy en día la capacitación al personal se ha convertido en un requisito indispensable y fundamental para garantizar el éxito de las empresas. En vista de ello, la capacitación del personal de servicio, es, por obviedad, igual de importante.

Hace algunos años se consideraba que los colaboradores de las empresas, eran únicamente peones al servicio de la organización, que realizaban tareas casi de forma maquina. Frente a esta concepción, en los últimos años se ha considerado que, invertir en el capital intelectual de los funcionarios es una de las mejores inversiones que existen a nivel organizacional: "... organizacionales se toma en consideración los programas de capacitación que debe tener el área de recursos humanos para mantener un capital intelectual acorde a las necesidades y retos que impone el cliente interno y externo a las empresas" (Jamaica, 2015, pág. 3).

Esta inversión permite asegurar que los colaboradores del restaurante, encargados del servicio al cliente, estén en la capacidad propia, sin injerencia autoritaria de parte de la dirección o gerencia del restaurante, de empañarse de una cultura de atención al cliente y, sobre todo, que la asuman como suya: "la capacitación es una inversión a largo plazo, infortunadamente las pequeñas empresas están estructuradas en operaciones que exigen tiempos reducidos por lo cual este gasto puede entrar en un puesto menos priorizado a otros" (Jamaica, 2015, págs. 4-5).

Partiendo de la idea anterior, los diferentes negocios o empresas de hoy en día, han asumido una tarea, sobre todo en el área de talento humano, de

brindar una capacitación permanente a los empleados de las diversas áreas que conforman la empresa. Esta capacitación puede ser de diversos tipos o modelos, pero de manera global se orienta a profesionalizar al empleado en cuanto a participación y rentabilidad de instrumentación (Jamaica, 2015, pág. 5). Así, dependiendo del área, los funcionarios recibirán capacitación específica según sus necesidades. Por ejemplo, el personal de cocina, tendrá mayor instrucción en instrumentación; mientras que el personal de servicio en cuanto a participación. Independientemente del área, lo que se espera de las capacitaciones es garantizar el cumplimiento de la razón de ser del restaurante.

A pesar de que ese es el objetivo principal de la capacitación, también se debe señalar que esta capacitación puede perseguir objetivos específicos, como facilitar el desarrollo global del personal, generar y potenciar el conocimiento necesario para el mejor desempeño del servicio del restauración, perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, entre otras (Jamaica, 2015).

La capacitación se convierte en una inversión que beneficia tanto a la empresa como al colaborador, pues permite el crecimiento del personal e incrementa el desarrollo de la empresa u organización. Una de estas ventajas, por citar un ejemplo, radica en que "... por consiguiente en el cambio organizacional como plataforma para el lanzamiento de procesos más sólidos con maximización de ganancias y reducción de costos e infraestructura o equipo" (Jamaica, 2015, pág. 10). De la capacitación se beneficia tanto la empresa como el empleado.

Uno de los problemas que suele suscitarse a la hora de capacitar al personal de servicio, es la falta de espacios u horas para cumplir con esta función. En vista de ello, y aprovechando la convergencia mediática, una forma de capacitación que cada día gana más adeptos, es la capacitación virtual: "un programa de capacitación virtual tomando como base programas académicos de actualización que tiene el mercado y que no implican un desgaste excesivo por parte del colaborador" (Jamaica, 2015, pág. 11). Esta modalidad permite que el colaborador se capacite cuando él tenga disponibilidad para hacerlo.

Frente a esta modalidad, también está, como es obvio, la capacitación presencial, que ha perdido acogida en los últimos años, sobre todo, por los

altos costos que implica, y por la pérdida de productividad en los restaurantes. Aun así, hay varios que siguen considerando a esta opción como la más viable para capacitar a sus colaboradores: “el presupuesto destinado a un programa de capacitación de este tipo, tendría que ser para programas de corta duración, y bajo una serie de parámetros que minimicen la afectación de los procesos de la organización por la falta del colaborador en su puesto” (Jamaica, 2015).

Si se toma como referencia todo lo anterior, queda claro que, aunque parezca una inversión costosa y que pone en peligro la estructura y funcionamiento de la empresa, la capacitación al personal que brinda el servicio de atención al cliente, en todo tipo de negocio o establecimiento, es fructífera para todos los involucrados en el proceso. Tanto para el restaurante, como para el personal. Si bien es cierto, todavía falta mucho por trabajar para llegar a hablar de una verdadera estructura organizacional y una cultura de servicio, es menester señalar que son cada día más las empresas y restaurantes que destinan una parte de su planificación económica a la capacitación, en cuanto reconocen las posibilidades de crecimiento y mejora para el establecimiento:

La capacitación permanente se convierte en un factor que incide directamente en el desarrollo de las empresas, toda vez que le brinda herramientas fundamentales en materia de innovación, competitividad, calidad y rendimiento en los procesos que conllevan a la elaboración de productos o servicios (Jamaica, 2015, pág. 15).

Hasta aquí se ha visto someramente, desde la teoría, diversos componentes que han contribuido a la consolidación y posicionamiento del servicio al cliente como una de las estrategias de mayor importancia en el marco del servicio de restauración. Pero, ¿en qué se traducen todos estos mecanismos de accionar dirigidos al público y a la ciudadanía?.

### **1.5. Satisfacción del cliente.**

Desde la sola mención de esta categoría, satisfacción al cliente, se entiende que es la actitud o reflejo positivo del cliente frente al producto, bien o servicio que ha recibido. Por ende, para garantizar la satisfacción del cliente, es necesario brindarle un servicio de calidad, que, como se ha señalado es

competencia de todas las áreas de la empresa u organización. Esta definición se acopla a la propuesta de varios autores, como por ejemplo, el gurú del Marketing, Pihlip Kotler: "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Thompson, 2006).

Al respecto de los beneficios de satisfacer del cliente, son varios. En primer lugar, el cliente que es bien atendido, regresa y vuelve a comprar en el mismo local; además, este mismo cliente se convertirá en el principal vínculo de promoción del restaurante, al comunicar su experiencia positiva a los demás. Finalmente, un cliente satisfecho ignora a los otros restaurantes, creando fidelidad hacia el local que le brindó un servicio de calidad (Thompson, 2006).

A pesar de que los beneficios son obvios, los restaurantes deben considerar varios elementos para lograr la satisfacción del cliente. Uno de esos elementos es el rendimiento percibido, lo que se refiere a la percepción del cliente del servicio que recibió. Para ello se toman en cuenta el punto de vista, los resultados, las percepciones y las opiniones de los clientes (Thompson, 2006).

Un segundo elemento a considerar son las expectativas de los clientes, las cuales se refieren a las promesas del restaurante sobre los servicios que ofrece, las experiencias previas de visitas en el local y la oferta de otros restaurantes. Un tercer y último elemento se refiere a los niveles de satisfacción del cliente, los cuales son indicadores reales y cuantificables de cuan satisfecho se siente el cliente frente al producto (Thompson, 2006).

Existen diversos mecanismos o instrumentos para medir la satisfacción del cliente, frente al servicio recibido en el restaurante. Están, por ejemplo, las técnicas cuantificables, que asignan valores a las percepciones de los clientes, y también las técnicas cualitativas, que se basan más en la experiencia sensorial y permanente de los clientes para con el servicio recibido.

Hoy en día no cabe duda de que la satisfacción del cliente se ha convertido en el nuevo paradigma de los negocios de cualquier índole. Un cliente complacido o satisfecho, es la mejor garantía y promesa, de que el servicio ha cubierto las expectativas del cliente, pero también de que el cliente regresará al local.

Una forma sencilla de medir este nivel de satisfacción, es realizando una sencilla resta entre dos valores, ponderados a dos actitudes del cliente para con el servicio recibido. Se resta el valor asignado a las expectativas que tenía el cliente, del valor asignado al rendimiento percibido. De esta manera, se conoce si los servicios que recibió el cliente superaron o fueron menores a lo que el cliente esperaba (Thompson, 2006).

Se puede inferir, a partir de lo aquí reseñado, que la satisfacción del cliente se convierte en una especie de indicador que nos permite cuantificar y cualificar el nivel de agrado o desagrado del cliente para con el plato y el servicio recibido, al menos dentro de la restauración. El uso consciente y real de estos datos se traducirá en información valiosa para el restaurante que le permitirá potenciar los aspectos positivos de su servicio, y mejorar aquellos que sean escuetos o susceptibles de perfección.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

Toda vez que se ha caracterizado el marco conceptual e histórico que da cuenta de la importancia del servicio al cliente, y de su implicación en los servicios de restauración, este capítulo busca aterrizar ese andamiaje en perspectivas y casos prácticos que permitan ofrecer una visión más cercana a la realidad, en lo relacionado al servicio al cliente en los restaurantes.

Así, en primera instancia se explicará la propuesta metodológica utilizada en este estudio. En lo posterior, y de la aplicación de dicha propuesta, se presentarán los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación, los que a su vez permitirán formular una estrategia o manual de atención al cliente, el mismo que se abordará a partir de la experiencia de un caso específico: “Taller Gastronómico Sensibus”, el Restaurante de la Facultad de Gastronomía de la Universidad de las Américas.

#### **2.1. Propuesta Metodológica.**

##### **2.1.1. Zona de Estudio:**

La presente investigación se desarrolló en el “Taller Gastronómico Sensibus”, ubicado en la Facultad de Gastronomía de la Universidad de las Américas, ubicado en la Vía Nayón s/n a 300 metros del Redondel del Ciclista. El restaurante se define así mismo de la siguiente manera:

“Vive una experiencia culinaria única con nuestro nuevo taller gastronómico. La multiculturalidad de las cocinas del mundo se junta en un lugar en donde los sabores y los olores guiarán tus sentidos a una experiencia única. Sensibus es el lugar ideal para sentirse en un ambiente hogareño con un servicio personalizado, sin dejar de lado la sofisticación que nos caracteriza y que nos ha permitido brindar una experiencia única a nuestros clientes. En este espacio los estudiantes de nuestra Escuela de Gastronomía serán los encargados de deleitar a sus comensales, bajo la tutela de nuestro Chef Ejecutivo, Luciano Gobbi, Chef argentino con experiencia en Francia, Suiza, Ecuador y Argentina. ¡Es un placer invitarlos a Sensibus, el nuevo Taller Gastronómico de alta cocina de la Universidad de Las Américas!” (Sensibus, 2019).

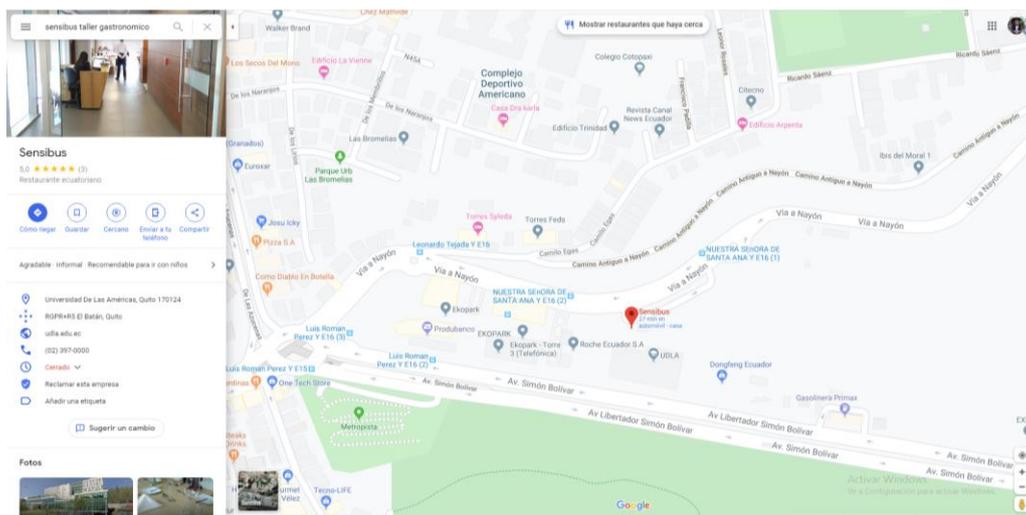


Figura 1. Mapa de Ubicación del "Taller Gastronómico Sensibus"<sup>1</sup>.

### 2.1.2. Grupos de estudio:

Esta investigación se centró en dos grupos poblaciones de estudio. El primero, representado por el Chef Ejecutivo del “Taller Gastronómico Sensibus”, Luciano Gobbi, y Xavier Córdor, mesero de este restaurante; y el segundo, por cinco clientes del restaurante, seleccionados por el número de visitas al local.

#### 2.1.2.1. Expertos:

Luciano Gobbi (Argentina). Técnico en Gastronomía, Buenos Aires-Argentina. Curso de Charcutería. Training in best practices in Culinary Arts – Kendall College”, Docencia en Escuela de Gastronomía UDLA - Quito. ÁUREO Restaurant, Commis de Cuisine, Restaurante Michel Bras (3 estrellas Michelin) (Sensibus, 2019).

#### 2.1.2.2. Gestores:

Se entrevistaron a 5 clientes que, identificados en el proceso de observación, se determinó que acudían de manera periódica al restaurante. Los clientes son: Francis Mielles (Estudiante de la Universidad de las Américas), Diana Cáceres (Estudiante de la Universidad de las Américas), Jorge Rosas (Servidor de Roche Ecuador), Joselyn Escobar (Servidor de Fundación Telefónica) y Tatiana Torres (Servidor de Grupo Promérica).

<sup>1</sup> Tomada de Google Maps: <https://goo.gl/maps/k1kxX6FYCS3Cs3UPA>.

### 2.1.3. Metodología de Investigación:

Tabla 1: Metodología de Investigación. Autor: William Gualpa.

| Objetivo  | Variable  | Indicador  | Técnica  | Fuente de Información   |
|---|-----------|--|--|---|
| Investigar la importancia del servicio al cliente, mediante un estudio de campo en restaurantes de primera categoría para la delimitación de la relación entre el servicio y la satisfacción del cliente. | Académica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Componentes básicos del servicio al cliente.</li> <li>• Percepciones modernas del servicio al cliente.</li> <li>• Alcances del servicio al cliente.</li> <li>• Modalidades y procesos del servicio al cliente.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión Documental.</li> <li>• Entrevista a Profundidad.</li> <li>• Observación Aplicada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros, artículos y fuentes bibliográficas de investigación.</li> <li>• Funcionarios del “Taller Gastronómico Sensibus”</li> </ul> |
| Proponer, mediante una investigación documental, una fundamentación conceptual que sirva como referente teórico para el servicio dentro de la restauración.   | Teórica   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos y definiciones del servicio al cliente.</li> <li>• Historia del servicio al cliente.</li> <li>• El servicio al cliente dentro de la restauración.</li> <li>• Tipos de servicio al cliente dentro de la restauración.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión Documental.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros, artículos, revistas, páginas y fuentes textuales de investigación.</li> </ul>  |

|   |                 |  |  |   |
|---|-----------------|--|--|---|
| <p>Desarrollar una investigación de campo sobre la participación del servicio en restaurantes en Quito, para la determinación de su inclusión en los componentes de calidad en los establecimientos de A y B.</p> | <p>Social</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de cliente.</li> <li>• Fidelización de clientes.</li> <li>• Gestión de quejas y reclamos.</li> <li>• Componentes del servicio al cliente dentro restaurante.</li> <li>• Técnicas de servicio al cliente dentro del restaurante.</li> <li>• Procesos de servicio al cliente dentro del restaurante.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a Profundidad.</li> <li>• Observación Aplicada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios del “Taller Gastronómico Sensibus”.</li> <li>• Clientes y Públicos del “Taller Gastronómico Sensibus”.</li> </ul> |
| <p>Presentar una guía o manual que permita ofrecer más participación al servicio dentro de la restauración en un caso específico.</p>   | <p>Cultural</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de cliente.</li> <li>• Fidelización de clientes.</li> <li>• Gestión de quejas y reclamos.</li> <li>• Componentes del servicio al cliente dentro del restaurante.</li> <li>• Técnicas de servicio al cliente dentro del restaurante.</li> <li>• Procesos de servicio al cliente dentro del restaurante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a Profundidad.</li> <li>• Observación Aplicada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios del “Taller Gastronómico Sensibus”.</li> <li>• Clientes y Públicos del “Taller Gastronómico Sensibus”.</li> </ul> |

### 2.1.4. Diseño de Instrumentos de investigación

En el marco de esta investigación, se emplearán dos instrumentos de investigación que se adaptan a los principios de la investigación cualitativa y a la técnica interpretativa: la observación de campo y la entrevista a profundidad.

La observación, como su nombre lo indica, implica un registro de la realidad. En el sentido científico de la palabra, supone una especie de captura de lo que está aconteciendo, con el propósito de analizarlo en un momento posterior:

...la observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica... (Campos & Nule, 2012, pág. 51).

Bajo este criterio, se ha desarrollado la siguiente ficha de observación, que permite realizar el análisis en tres niveles de profundidad: Descriptivo, enfocado y selectivo. La dicha se base en la propuesta de Capoy & Gómez (2009)\_

| <b>Día xx / xx / xxxx</b>       |  |                  |      |
|---------------------------------|--|------------------|------|
| <b>Fecha:</b>                   | XXXX-XX-XX   | <b>Locación:</b> | XXXX |
| <b>Observación Descriptiva:</b> | En esta sección se reseñarán los procesos de servicio al cliente perceptibles a simple vista, y susceptibles de ser interiorizados por el cliente, a partir de su experiencia. |                  |      |
| <b>Observación Enfocada:</b>    | En esta sección, una vez familiarizados con el escenario, se analizará aspectos más específicos, que pueden ser ámbitos mencionados en la fase descriptiva.                    |                  |      |
| <b>Observación Selectiva:</b>   | En esta sección, se analizarán aspectos todavía más específicos y concretos, como el ambiente, las interacciones, los patrones de comportamiento, etc.                         |                  |      |
| <b>Participantes:</b>           | XXXX   | <b>Acciones:</b> | XXXX |
| <b>Notas de Campo:</b>          | Esta sección está destinada a registrar cualquier aspecto de relevancia que ayude, oriente o guíe al investigador en la formulación de sus respectivos análisis.               |                  |      |

La entrevista a profundidad se entiende como “los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas” (Campoy & Gomes, 2009, pág. 289).

Este instrumento sirve como una herramienta de apoyo para la observación participante, por lo que ambos métodos se complementan a fin de obtener resultados más globales y de mayor cohesión. Bajo ese criterio, se han desarrollado dos cuestionarios, destinados a los dos grupos de estudio.

Estas preguntas se formularon con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores del “Taller Gastronómico Sensibus” en relación a la forma en que ellos, como responsables del restaurante, conciben al servicio al cliente. En ese sentido, las preguntas indagan en varios campos y componentes del servicio, el proceso como tal y las percepciones propias y de los clientes frente a esta realidad. De igual forma, el criterio optado para la formulación de estas preguntas, buscaba conocer como maneja el “Taller Gastronómico Sensibus” ciertos procedimientos específicos del servicio al cliente, para encontrar posibles asideros que permitan evaluar y mejorar la gestión del restaurante.

Por otra parte, las preguntas formuladas a los clientes, perseguían el objetivo de conocer sus puntos de vista frente al servicio brindado por el “Taller Gastronómico Sensibus”, la experiencia en relación a otras visitas a restaurantes o establecimientos similares, y los puntos o elementos que ellos consideran positivos, o negativos, del servicio recibido. Bajo ese criterio, se busca conocer la experiencia del cliente, como una oportunidad de identificación de aspectos susceptibles a mejorar, potenciar o corregir. De esta manera, y bajo esos criterios, los cuestionarios serían los siguientes:

**Cuestionario para el Chef Ejecutivo del “Taller Gastronómico Sensibus”:**

- I. ¿Qué importancia tiene el servicio al cliente dentro de su negocio?
- II. ¿De qué manera busca satisfacer las necesidades del cliente?
- III. Desde su lógica de gerente de un negocio. ¿Cuáles son los componentes básicos para brindar un servicio de calidad?

- IV. Existen varios clientes. ¿De qué manera busca abarcar los mismos?
- V. Como profesional de la gastronomía ¿Considera usted que un buen plato va más allá del sabor y la presentación?
- VI. ¿Qué papel desempeña el servicio al cliente a la hora de ofrecer un plato de calidad?
- VII. ¿De qué manera el servicio al cliente puede convertirse en un elemento de valor agregado para su equipo de trabajo?
- VIII. ¿Qué elemento o característica del servicio al cliente considera usted que es lo que más ayuda a promocionar un determinado plato?
- IX. ¿Considera usted que el servicio le ha restado protagonismo al hecho mismo de la preparación y la presentación de un plato?
- X. ¿De qué forma buscan conocer las necesidades de un cliente?
- XI. Al momento de preparar un plato, ¿Usted busca satisfacer las necesidades y expectativas de un cliente?
- XII. Al momento de preparar un plato, y que un cliente tenga una queja del mismo ¿cómo considera usted reparar esa queja o reclamo?
- XIII. En su negocio, ¿Existe un mecanismo para canalizar quejas o reclamos de los clientes?
- XIV. ¿Qué acciones puntuales toma para resolver las quejas de los clientes?
- XV. ¿Considera usted que existen ciertos elementos del servicio al cliente a los que la gente les presta mayor atención?
- XVI. En relación al trabajo en equipo, ¿Favorece o perjudica al cliente?
- XVII. Desde su lógica administrativa, para garantizar un excelente servicio al cliente, ¿es mejor tener una actitud de jefe o una actitud de líder?
- XVIII. Como administrador o gerente, considera oportuno invertir en capacitación al personal para brindar un mejor servicio al cliente
- XIX. Ya en la parte práctica: ¿Sus colaboradores siguen algún manual o protocolo de servicio al cliente?
- XX. ¿Considera oportuno la existencia de un documento normativo como un manual para que el servicio al cliente sea más llevado a la importancia?
- XXI. Finalmente, que recomendaría usted como profesional de la gastronomía al equipo de colaboradores que buscan mejorar la satisfacción al cliente

**Cuestionario para el personal de servicio al cliente del “Taller Gastronómico Sensibus”:**

- I. Como profesional del servicio ¿Considera usted que hoy en día un buen plato va más allá del sabor y la presentación del mismo?
- II. ¿Cree usted que el personal de servicio al cliente cumple un rol importante en la cadena de distribución de un plato?
- III. ¿De qué manera el servicio al cliente puede convertirse en un elemento de valor agregado para el plato final preparado por el Chef y su equipo?
- IV. ¿Qué elemento o característica del servicio al cliente considera usted que es la que más ayuda a promocionar un determinado plato?
- V. Existen muchas personas que hoy en día consideran al servicio al cliente como el elemento más importante dentro de la restauración. En ese sentido, ¿Considera usted que el servicio le ha restado protagonismo a la preparación y presentación de los alimentos?
- VI. Como responsable de atender al público, ¿De qué manera busca conocer las necesidades y expectativas de los clientes?
- VII. Una vez más, como responsable de atender al público, ¿Cómo reacciona frente a las quejas y reclamos de los clientes que tienen que ver con su servicio?
- VIII. ¿Cuál es su actitud frente a un cliente con tendencia negativa o violenta? ¿Cómo enfrenta este tipo de situaciones en particular?
- IX. El trabajo en equipo ¿Favorece o perjudica el servicio al cliente?
- X. Finalmente, ¿Qué recomendación le haría usted, como experto del servicio al cliente, a los demás colaboradores que buscan mejorar su servicio?

**Cuestionario para los Clientes del “Taller Gastronómico Sensibus”:**

- I. ¿Cuándo visita un restaurante qué es lo que más le preocupa o interesa?
- II. ¿Si en su visita al restaurante usted tiene alguna experiencia que desea satisfacer, de qué manera le comunica al personal de servicio?
- III. ¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?

- IV. ¿Si en su visita al restaurante, usted tiene alguna queja o reclamo de qué manera las hace conocer?
- V. ¿Cuál es su actitud o respuesta a la respuesta o no respuesta de su queja o reclamo?
- VI. En relación al servicio al cliente de un restaurante, ¿Cuáles son sus aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo, a la hora de brindar un servicio de calidad?
- VII. ¿Qué aspectos o elementos relativos al servicio al cliente lo alejaría de un restaurante?
- VIII. ¿Regresaría a comer en un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?
- IX. Por el contrario, ¿recomendaría a familiares o amigos comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?
- X. Finalmente, ¿Qué recomendación haría usted como cliente a un restaurante para mejorar su servicio a la ciudadanía?

## **2.2. Presentación de Resultados.**

### **2.2.1. Resultados de las Entrevistas:**

#### **A. Entrevista al Chef Luciano Gobbi, Chef Ejecutivo del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Pregunta No. 1: ¿Qué importancia tiene el servicio dentro de su negocio?**

**Respuesta:** Para el Chef, es muy importante.

**Pregunta No. 2: ¿De qué manera busca satisfacer las necesidades del cliente?**

**Respuesta:** Haciendo que se sienta cómodo.

**Pregunta No. 3: Desde su lógica. ¿Cuáles son los componentes básicos que debe atender para brindar un servicio de calidad?**

**Respuesta:** Son muchos elementos, pero de manera sintética se busca identificar la necesidad de una persona, y que esa persona se sienta a gusto.

**Pregunta No. 4: Existen varios clientes. ¿De qué manera busca abarcar los mismos?**

**Respuesta:** No se los abarca, se los trata de manera diferente, según sus necesidades y particularidades.

**Pregunta No. 5: Como profesional de la gastronomía ¿Considera usted que un buen plato va más allá del sabor y la presentación?**

**Respuesta:** No, el Chef considera que el sabor siempre será más importante.

**Pregunta No. 6: ¿Qué papel desempeña el servicio al cliente a la hora de ofrecer un plato de calidad?**

**Respuesta:** El servicio no desempeña ninguna función a la hora de ofrecer un plato de calidad, únicamente transmite un mensaje al cliente.

**Pregunta No. 7: ¿De qué manera el servicio al cliente puede convertirse en un elemento de valor agregado para su equipo de trabajo?**

**Respuesta:** Procurando establecer una conexión personal con el cliente.

**Pregunta No. 8: ¿Qué elemento del servicio al cliente considera usted que es lo que más ayuda a promocionar un determinado plato?**

**Respuesta:** Según el Chef, que los meseros puedan explicar o vender el plato.

**Pregunta No. 9: ¿Considera usted que el servicio le ha restado protagonismo a la preparación y la presentación de un plato?**

**Respuesta:** No, el servicio suma, no resta.

**Pregunta No. 10: ¿Busca conocer las necesidades del cliente?**

**Respuesta:** Respondiendo a sus necesidades, siempre y cuando sea el cliente el que facilite el proceso de comunicación.

**Pregunta No. 11: Al momento de preparar un plato, ¿Usted busca satisfacer las necesidades y expectativas de un cliente?**

**Respuesta:** Generalmente no. El chef prepara lo que él considera adecuado, y en la mayoría de los casos, eso se adapta al cliente, y no al contrario.

**Pregunta No. 12:** Al momento de preparar un plato, y que un cliente tenga una queja ¿cómo considera usted reparar esa queja o reclamo?

**Respuesta:** Si es una queja sí; pero si es una apreciación, no.

**Pregunta No. 13:** En su negocio, ¿Existe un mecanismo para canalizar quejas o reclamos de los clientes?

**Respuesta:** No. Las quejas me las hacen llegar personalmente.

**Pregunta No. 14:** ¿Qué acciones toma para resolver las quejas?

**Respuesta:** Depende de la queja. Si tiene razón de ser, no le cobramos el plato o se busca un mecanismo de compensación.

**Pregunta No. 15:** ¿Considera usted que existen ciertos elementos del servicio al cliente a los que la gente les presta mayor atención?

**Respuesta:** En realidad varios. Desde la bienvenida hasta una correcta explicación del plato, son elementos que contribuyen a mejorar el servicio.

**Pregunta No. 16:** El trabajo en equipo, ¿Favorece o perjudica al cliente?

**Respuesta:** Favorece al cliente.

**Pregunta No. 18:** Desde su lógica, para garantizar un excelente servicio, ¿es mejor tener una actitud de jefe o una actitud de líder?

**Respuesta:** Se debe tener una conjugación de ambos.

**Pregunta No. 19:** Como administrador, considera oportuno invertir en capacitación al personal para brindar un mejor servicio al cliente

**Respuesta:** Sí, lo hemos hecho y lo creemos muy conveniente.

**Pregunta No. 20:** Ya en la parte práctica: ¿Sus colaboradores siguen algún manual o protocolo de servicio al cliente?

**Respuesta:** No tenemos manual. Nos guiamos por ciertos criterios.

**Pregunta No. 21:** **¿Considera oportuno la existencia de un documento normativo para que el servicio sea llevado a la importancia?**

**Respuesta:** Sí es oportuno.

**Pregunta No. 22:** **Finalmente, que recomendaría usted como profesional de la gastronomía al equipo de colaboradores que buscan mejorar la satisfacción al cliente**

**Respuesta:** Varias cosas. En general, mantener siempre una actitud positiva y abierta a las opiniones de los clientes; y tener pleno conocimiento de lo que se hace. Nunca dudar al respecto.

**Análisis.** En el caso del Chef Luciano Gobbi, sus respuestas reflejan que el servicio al cliente se ha convertido en un elemento de gran importancia para la correcta prestación del servicio de alimentos y bebidas en los restaurantes. Sin embargo, desde su posición como Chef Ejecutivo del “Taller Gastronómico Sensibus”, para él, sigue siendo más importante el sabor del plato que el servicio. Bajo este criterio el Chef afirma que, a pesar de ser un restaurante de primera categoría, especializado en ofrecer experiencias gastronómicas, no han logrado estandarizar los criterios de atención al cliente, y los mismos se aplican únicamente siguiendo la lógica del local. Finalmente, el Chef considera que tanto ese aspecto, como la capacitación permanente, son necesarios para mejorar el servicio que brinda “Taller Gastronómico Sensibus”.

#### **B. Entrevista a Santiago Xavier Córdor, Encargado de Sala del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Pregunta No. 1:** **Como profesional del servicio ¿Considera usted que hoy en día un buen plato va más allá del sabor y la presentación del mismo?**

**Respuesta:** Para el colaborador, todo influye en el plato final.

**Pregunta No. 2:** **¿Cree usted que el personal de servicio al cliente cumple un rol importante en la cadena de distribución de un plato?**

**Respuesta:** Sí, incluso el transporte del plato evidencia un servicio de calidad.

**Pregunta No. 3:** **¿De qué manera el servicio puede convertirse en un elemento de valor agregado para el plato final del Chef y su equipo?**

**Respuesta:** De muchas maneras, pues el mesero es el único vínculo entre el restaurante y el cliente. La creatividad marca estas relaciones.

**Pregunta No. 4:** **¿Qué elemento del servicio al cliente considera usted que es la que más ayuda a promocionar un determinado plato?**

**Respuesta:** El conocimiento. Conocer un plato, ayuda a ofrecerlo de mejor manera y a convencer al cliente de una determinada opción.

**Pregunta No. 5:** **Existen muchas personas que hoy en día consideran al servicio al cliente como el elemento más importante dentro de la restauración. En ese sentido, ¿Considera usted que el servicio le ha restado protagonismo a la preparación y presentación de los alimentos?**

**Respuesta:** No. El servicio y la gastronomía se complementan entre sí.

**Pregunta No. 6:** **Como responsable de atender al público, ¿De qué manera busca conocer las necesidades y expectativas de los clientes?**

**Respuesta:** Personalmente, o por intermedio de otras opciones como encuestas, buzones de sugerencia, contactos vía mail, etc.

**Pregunta No. 7:** **Una vez más, como responsable de atender al público, ¿Cómo reacciona frente a las quejas y reclamos de los clientes que tienen que ver con su servicio?**

**Respuesta:** El mesero reacciona positivamente. Para él, es importante escuchar al cliente siempre, en cualquier circunstancia.

**Pregunta No. 8:** **¿Cuál es su actitud frente a un cliente con tendencia negativa? ¿Cómo enfrenta este tipo de situaciones en particular?**

**Respuesta:** Estratégica. Hay que escucharlo con respecto y ceder en ciertos aspectos. Es una negociación con el cliente, a fin de hacerlo sentir bien.

**Pregunta No. 9: El trabajo en equipo ¿Favorece o perjudica el servicio?**

**Respuesta:** Siempre favorece. Se hacen las cosas más coordinadas.

**Pregunta No. 10: Finalmente, ¿Qué recomendación le haría usted, como experto del servicio al cliente, a los demás colaboradores del local?**

**Respuesta:** Mantener una actitud y mentalidad abierta que permita estar siempre abierto a nuevas tendencias, clientes y nuevas formas de atención.

**Análisis:** En el caso del personal de servicio, como lo refleja esta entrevista, también existe una conciencia plena de la importancia del servicio, a la hora de ofertar una experiencia de calidad y significativa al cliente. Resulta muy interesante comprender como el Mesero es consciente de que cada acción, por pequeña que parezca, contribuye a la consolidación de una experiencia global en el cliente. De igual forma, resulta muy ilustrador saber cómo el personal se compromete con la lógica de servicio, y se apropian de la misma, a tal punto que se empoderan de esta cualidad, y la transforman según su creatividad.

### **C. Entrevista a Francis Mieles, Cliente frecuente, del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Pregunta No. 1: ¿Cuándo visita un restaurante qué es lo que más le interesa?**

**Respuesta:** Según el cliente, busca una experiencia completa, que conjugue sabor y buen servicio de parte del personal.

**Pregunta No. 2: ¿Si en su visita al restaurante usted tiene alguna necesidad, de qué manera le comunica al personal de servicio?**

**Respuesta:** Busca señalar su necesidad de manera directa al personal.

**Pregunta No. 3: ¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Es directamente proporcional: A buen servicio, buena experiencia.

**Pregunta No. 4:** **¿Si en su visita al restaurante, usted tiene alguna queja o reclamo de qué manera las hace conocer?**

**Respuesta:** Se la hace conocer directamente al mesero, y no cree en la funcionalidad y utilidad de los buzones o libros de quejas y reclamos.

**Pregunta No. 5:** **¿Cuál es su actitud frente a la respuesta de su reclamo?**

**Respuesta:** Si el mesero muestra interés por resolver el problema del cliente, aunque no lo haga, el cliente se va contento y satisfecho.

**Pregunta No. 6:** **En relación al servicio al cliente de un restaurante, ¿Cuáles son sus aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo, a la hora de brindar un servicio de calidad?**

**Respuesta:** Calidad del plato (sabor, precio y presentación); ambiente del local y finalmente el servicio al cliente brindado por los empleados.

**Pregunta No. 7:** **¿Qué aspectos o elementos relativos al servicio al cliente lo alejaría de un restaurante?**

**Respuesta:** Que no haya coherencia entre la calidad de un plato y el precio que me cobran por el mismo; y un servicio impersonal que no sea de agrado.

**Pregunta No. 8:** **¿Regresaría a comer en un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** El cliente les daría una segunda oportunidad, porque se pudo tratar de un error, pero máximo una oportunidad más.

**Pregunta No. 9:** **Por el contrario, ¿recomendaría comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Sí regresaría. Siempre lo haría si el servicio fue bueno.

**Pregunta No. 10:** **Finalmente, ¿Qué recomendación haría usted como cliente a un restaurante para mejorar su servicio a la ciudadanía?**

**Respuesta:** La principal recomendación que le haría, es un mayor esfuerzo por conocer a los clientes, y por buscar mecanismos que procuren dar respuesta a las necesidades o expectativas del cliente para con el restaurante.

**Análisis.** Para este cliente en particular, el servicio es una experiencia global que abarca desde la presentación del plato, el sabor del mismo, el ambiente del restaurante y el servicio brindado al cliente, como elementos que deben ser conjugados de manera coherente, de tal forma que beneficien al cliente, pero que, evidentemente, traigan ganancias o beneficios para el local. El cliente manifiesta que el servicio al cliente sí es un factor en el que se fija al momento de evaluar si acude o no a un local; y de igual forma, considera que es un elemento que le permite a él recomendar, o no, el restaurante a otros públicos. Es importante señalar que el cliente ha considerado que los restaurantes pueden equivocarse en determinadas situaciones, y brindar un mal servicio; pero si ese es un factor que se percibe en más de una ocasión, el cliente prefiere no volver o no regresar al restaurante.

#### **D. Entrevista a Diana Cáceres, Clienta regular del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Pregunta No. 1: ¿Cuándo visita un restaurante, ¿qué le interesa?**

**Respuesta:** Según la clienta, se preocupa por la higiene del plato y del local.

**Pregunta No. 2: ¿Si en su visita al restaurante usted tiene alguna necesidad, de qué manera le comunica al personal de servicio?**

**Respuesta No. 3:** Generalmente la trata de comunicar con antelación.

**Pregunta: ¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Si la experiencia es positiva, la respuesta de la clienta, también lo será así, mientras que, si la experiencia es negativa, mi respuesta será similar.

**Pregunta No. 4: ¿Si en su visita al restaurante, usted tiene alguna queja o reclamo de qué manera las hace conocer?**

**Respuesta:** La clienta siente malestar cuando su queja no es atendida.

**Pregunta No. 5: ¿Cuál es su actitud frente a la respuesta de su reclamo?**

**Respuesta:** La clienta trata de hacerle saber su malestar a la persona a cargo del restaurante, con el debido respeto.

**Pregunta No. 6: En relación al servicio al cliente de un restaurante, ¿Cuáles son sus aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo, a la hora de brindar un servicio de calidad?**

**Respuesta:** Sobre todo, el respeto al cliente es el elemento que más le atrae.

**Pregunta No. 7: ¿Qué aspectos o elementos relativos al servicio al cliente lo alejaría de un restaurante?**

**Respuesta:** Mala atención o comida en mal estado.

**Pregunta No. 8: ¿Regresaría a comer en un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** No regresaría, buscaría otro lugar.

**Pregunta No. 9: Por el contrario, ¿recomendaría comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Si lo recomendaría.

**Pregunta No. 10: Finalmente, ¿Qué recomendación haría usted como cliente a un restaurante para mejorar su servicio a la ciudadanía?**

**Respuesta:** La principal recomendación que le haría, es que el Gerente invierta en capacitación de su personal para mejorar el servicio.

**Análisis.** A diferencia del cliente anterior, esta clienta supo manifestar que para ella el servicio es un elemento muy importante, por lo que no regresaría o no daría segundas oportunidades a restaurantes en donde se haya sentido insatisfecha frente al servicio brindado. De igual manera, no recomendaría a un restaurante que no haya cumplido sus expectativas.

Resulta interesante ver como en esta persona, que tiene un perfil más férreo que el anterior cliente, no se conforma con un servicio que no complazca y exceda sus expectativas. En ese sentido, sus respuestas reflejan que ella siempre le hace conocer al restaurante lo que espera, y si no se cumple con ello, la clienta de igual forma les expresa su malestar.

**E. Entrevista a Tatiana Torres, Clienta regular del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Pregunta No. 1: ¿Cuándo visita un restaurante qué es lo que más le interesa?**

**Respuesta:** Según la clienta, se preocupa por el aseo del restaurante.

**Pregunta No. 2: ¿Si en su visita al restaurante usted tiene alguna necesidad, de qué manera le comunica al personal de servicio?**

**Respuesta:** La clienta nunca comunica sus necesidades o expectativas.

**Pregunta No. 3: ¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Si la experiencia es positiva, la clienta felicita al equipo de trabajo; pero si es negativa, no comunicada nada, simplemente no regresa.

**Pregunta No. 4: ¿Si en su visita al restaurante, usted tiene alguna queja o reclamo de qué manera las hace conocer?**

**Respuesta:** De manera discreta, a la persona que me esté atendiendo.

**Pregunta No. 5: En relación al servicio al cliente de un restaurante, ¿Cuáles son sus aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo, a la hora de brindar un servicio de calidad?**

**Respuesta:** La amabilidad de la persona y un buen producto.

**Pregunta No. 6: ¿Qué aspectos o elementos relativos al servicio al cliente lo alejaría de un restaurante?**

**Respuesta:** La mala atención, por muy buena que sea la comida y los productos de calidad, una mala atención repele al cliente del restaurante.

**Pregunta No. 7: ¿Regresaría a comer en un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** No regresaría.

**Pregunta No. 8: Por el contrario, ¿recomendaría comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Si lo recomendaría, e incluso, invitaría personalmente.

**Pregunta No. 9: Finalmente, ¿Qué recomendación haría usted como cliente a un restaurante para mejorar su servicio a la ciudadanía?**

**Respuesta:** La clienta recomienda implementar estrategias que les permitan conocer los diferentes puntos de vista de los clientes, de tal forma que el servicio pueda abarcar la opinión de más de un cliente.

**Análisis.** De igual forma, resulta muy interesante analizar cómo esta clienta, a diferencia de las demás, no muestra interés por comunicar sus necesidades y expectativas al equipo del restaurante. Esto, desde mi punto de vista, es un error, porque a pesar de todo, los empleados de los restaurantes no son adivinos para asumir que todos los clientes tienen específicamente las mismas necesidades o expectativas. Sin embargo, su respuesta resulta de gran valor en el marco de la investigación, pues supone reconocer que existen diferentes tipos de personas que, aunque no sean iguales, pueden ser potenciales clientes, y por ende, posibles focos de atención para mejorar el servicio.

#### **F. Entrevista a Joselyn Escobar, Clienta regular de “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Pregunta No. 1: ¿Cuándo visita un restaurante qué es lo que más le interesa?**

**Respuesta:** Según la clienta, se preocupa por la atención que brinda el local, y la calidad del servicio que otorgan los empleados.

**Pregunta No. 2: ¿Si en su visita al restaurante usted tiene alguna necesidad, de qué manera le comunica al personal de servicio?**

**Respuesta:** La clienta conversa directamente con el personal.

**Pregunta No. 3: ¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Hay una relación directamente proporcional entre la experiencia recibida y la sensación frente a la misma: positiva = alegre.

**Pregunta No. 4: ¿Si en su visita al restaurante, usted tiene alguna queja o reclamo de qué manera las hace conocer?**

**Respuesta:** Si el restaurante tiene un buzón de sugerencias, la clienta lo aprovecha; si no, se comunica directamente con la máxima autoridad.

**Pregunta No. 5: En relación al servicio, ¿Cuáles son los aspectos que más favorecen a un restaurante, al brindar un servicio de calidad?**

**Respuesta:** La atención del personal y los detalles del restaurante.

**Pregunta No. 6: ¿Qué aspectos o elementos relativos al servicio al cliente lo alejaría de un restaurante?**

**Respuesta:** Que no haya orden y espacio en el restaurante; y que el personal no esté capacitado para brindar un servicio de calidad.

**Pregunta No. 7: ¿Regresaría a comer en un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** No regresaría, al considerarlo una mala inversión.

**Pregunta No. 8: Por el contrario, ¿recomendaría comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Si lo recomendaría, e incluso, aprovecharía los medios a mi disposición (redes sociales) para hacerle publicidad personal al espacio.

**Pregunta No. 9: Finalmente, ¿Qué recomendación haría usted como cliente a un restaurante para mejorar su servicio a la ciudadanía?**

**Respuesta:** La clienta recomienda contratar personal que tenga empatía, lo cual se traduciría en saber llegar de manera adecuada a los clientes.

**Análisis.** En el caso de esta entrevista resulta interesante ver como, por primera vez en el marco de esta investigación, se hace referencia al buzón de mensajes o sugerencias como una forma de acercarse a los dueños del restaurante para manifestar los puntos de vista de los clientes. Fuera de la entrevista, la clienta supo manifestar que hay personas tímidas o introvertidas que no expresan sus necesidades o malestares porque no es su estilo de comportamiento, pero que este mecanismo resolvería ese impase. De igual forma, resulta muy interesante ver como esta clienta hace referencia a la publicidad boca a boca (personal) como una estrategia que ella utilizaría para recomendar al restaurante, incluso a través de redes sociales.

#### **G. Entrevista a Jorge Rosas, Cliente regular del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Pregunta No. 1: ¿Cuándo visita un restaurante qué es lo que más le interesa?**

**Respuesta:** Según el cliente, se preocupa mucho por el tiempo de espera que hay entre la toma de su pedido y la entrega del mismo.

**Pregunta No. 2: ¿Si en su visita al restaurante usted tiene alguna necesidad, de qué manera le comunica al personal de servicio?**

**Respuesta:** El cliente busca una comunicación empática con el personal de servicio o con el responsable de la caja del restaurante.

**Pregunta No. 3: ¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Generalmente es positiva, porque el cliente cree que cuando se expresa con respecto y afabilidad, la respuesta siempre es favorable.

**Pregunta No. 4: ¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la respuesta o no respuesta de su queja o reclamo?**

**Respuesta:** Generalmente es positiva. En los restaurantes en donde el cliente ha tenido este tipo de experiencia, lo han compensado por el impase.

**Pregunta No. 5: ¿Si en su visita al restaurante, usted tiene alguna queja o reclamo de qué manera las hace conocer?**

**Respuesta:** El cliente le hace saber sus necesidades al equipo de servicio o al equipo de cocina, acercándose a cada uno de ellos.

**Pregunta No. 6: En relación al servicio al cliente de un restaurante, ¿Cuáles son sus aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo, a la hora de brindar un servicio de calidad?**

**Respuesta:** La agilidad del personal. Para el cliente, la rapidez y eficiencia en el servicio es indispensable para atraer al cliente.

**Pregunta No. 7: ¿Qué aspectos o elementos relativos al servicio al cliente lo alejaría de un restaurante?**

**Respuesta:** El mal trato por parte del personal del servicio al cliente.

**Pregunta No. 8: ¿Regresaría a comer en un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** El cliente le daría una segunda oportunidad al restaurante.

**Pregunta No. 9: Por el contrario, ¿recomendaría comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

**Respuesta:** Si lo recomendaría, como una forma de agradecimiento adicional.

**Pregunta No. 10. Finalmente, ¿Qué recomendación haría usted como cliente a un restaurante para mejorar su servicio a la ciudadanía?**

**Respuesta:** Mejorar el trato, la agilidad e higiene del restaurante.

**Análisis.** En esta última entrevista resulta interesante que el cliente haya hecho referencia al tiempo y agilidad con que se le facilita el servicio. Esto es algo que hasta el momento no se había mencionado, y que supone interés para varios clientes, que esperan una atención pronta y de calidad. De igual resulta interesante señalar que existen clientes, aunque menos, que buscan dar a conocer sus necesidades y molestias, pero siempre en un tono amable y empático con el restaurante. Finalmente, es de resaltar el interés que el cliente le brinda a las compensaciones que el restaurante pueda tener para con él.

### 2.2.2. Resultado de la Observación.

Tabla 2: Día 1 del Proceso de Observación. Autor: William Gualpa.

| Día 1                               |   |                  |                                    |
|-------------------------------------|---|------------------|------------------------------------|
| <b>Fecha:</b>                       | 25/11/2019  | <b>Locación:</b> | Taller<br>Gastronómico<br>Sensibus |
| <b>Observación<br/>Descriptiva:</b> | <p>Asistí al Taller Gastronómico Sensibus, para observar en qué manera se realizan los procesos de servicio al cliente dentro de Sensibus, las pautas o características que matizan este servicio, y las formas en que los clientes perciben estos procesos. A partir de ello pude determinar que existen horas, de 16:00 a 17:30, en donde el restaurante no recibe tanta afluencia de clientes; mientras que, en las primeras horas de servicio, de 13:30 a 15:30 la afluencia es mayor.</p> <p>De igual forma pude apreciar que, a pesar de ser un restaurante de primera categoría, había ciertos elementos que no estaban del todo cuidados como debería corresponder a dicha categoría; por ejemplo, había mesas sin recoger, a pesar de que los clientes habían acabado hace tiempo; meseros que no saludaban a sus públicos y que no estaban pendientes de la gestualidad de los clientes, etc.</p> |                  |                                    |

|                                      |   |                         |  |
|--------------------------------------|---|-------------------------|--|
| <p><b>Observación Enfocada:</b></p>  | <p>El Gerente de Sensibus me permite realizar la observación, y se compromete a contribuir en la investigación mediante la aplicación de una entrevista que ayudará a comprender los cabos que resultaran sueltos de este proceso de observación. De esta manera, me puedo percatar, desde un primer momento, que a pesar de ser un restaurante de Primera Categoría en donde los detalles y el ambiente del local han sido construidos de manera conceptualizada existen ciertos elementos que pueden poner en riesgos el servicio que brinda al cliente el restaurante. Por ejemplo, y por citar algunos de esos errores, los meseros no se mostraban del todo cordiales con los clientes que ingresaron al local al medio día, había personal que no conocía información relativa al restaurante y había espacios que no estaban del todo limpios, aunque fuera mínimamente.</p> |                         |  |
| <p><b>Observación Selectiva:</b></p> | <p>Obviando los detalles descritos en el recuadro anterior, el servicio al cliente, al menos en este día, fue bastante bueno. Los tiempos de espera de los clientes fueron mínimos, no hubo reclamos, quejas o sugerencias de parte de los clientes y pude percatarme que cuando hubo un retraso en la entrega de un plato, uno de los meseros, responsable de esa operación, pidió disculpas por la demora. Lo que no encontré en el restaurante fue un buzón de sugerencias o un libro que permitiera a los clientes dejar sus puntos de vista.</p>   |                         |  |
| <p><b>Participantes:</b></p>         | <p>William Guallpa</p>  | <p><b>Acciones:</b></p> | <p>Primera Impresión del Servicio al Cliente dentro del restaurante.</p> |

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Notas de Campo:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar fecha para entrevista con el Chef Ejecutivo de Sensibus, para conocer su punto de vista.</li> <li>• Ubicar un cliente frecuente de Sensibus para realizar entrevista del punto de vista del público.</li> <li>• Actuar, al día siguiente, como cliente, para notar los cambios en el trato por parte del equipo.</li> </ul> |
|------------------------|---|

Tabla 3: Día 2 del Proceso de Observación. Autor: William Gualpa.

| Día 2                           |  |           |                                    |
|---------------------------------|--|-----------|------------------------------------|
| Fecha:                          | 26/11/2019   | Locación: | Taller<br>Gastronómico<br>Sensibus |
| <b>Observación Descriptiva:</b> | <p>Una vez que me percaté el día anterior que el flujo de clientes era menor a partir de las 15:30, en mi segundo día de observación opté por acudir al local a las 14:00, pero esta vez en calidad de cliente. Al igual que el día anterior, ninguno de los meseros me recibió con un saludo y ninguno hizo ademán de quererme acompañar a alguna mesa del establecimiento. El local lucía más limpio que el día anterior, y los meseros tenían ropa diferente a la del día anterior, lo cual es un indicador de que el Uniforme se había cambiado. También me pude percatar que a mí llegada había una mesa vacía pero que todavía tenía platos sin levantar, lo que no puedo afirmar es cuánto tiempo llevaba esa mesa vacía.</p> |           |                                    |
| <b>Observación Enfocada:</b>    | <p>En esta ocasión, al estar observando en calidad de cliente, pude percatarme de otros errores que no pude percibir el día anterior. Por ejemplo, cuando me senté en mi mesa pasaron varios minutos antes de que algún mesero se acercara a mi puesto y me consultara si ya había sido atendido. Cuando esto</p>  |           |                                    |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | <p>ocurrió no me presentaron la carta, sino que únicamente me hicieron sugerencias de ciertos platos del día. A esta pregunta yo consulté cual era el Menú, y cuando el Mesero me informó las opciones de ese día, consulté, únicamente con fines investigativos, qué tenía un determinado plato, a lo que el Mesero no supo contestarme. Sin afán de martirizar al colaborador le pedí que me trajera ese plato en particular para continuar con mi proceso de observación. En lo que concierne al servicio propiamente dicho no puedo manifestar elementos negativos pues el servicio a la mesa obedeció a las reglas de protocolo convencionales. Lo que sí me parece digno de mencionar, como un punto susceptible a mejorar, es la atención del mesero a las mesas: Durante mi estadía en “Sensibus” los meseros entregaban los pedidos, pero no se mostraban interesados en la gestualidad de los clientes, puesto que no estaban pendientes de los mismos y descuidaban posibles pedidos o expresiones de los clientes.</p> <p>También me parece importante de señalar que cuando solicité la factura, el tiempo que se llevó este proceso fue bastante rápido, por lo que no podría señalar elementos negativos al respecto. De igual forma, el tiempo de espera entre plato y plato fue muy breve, lo cual es otro aspecto positivo.</p> |
| <p><b>Observación Selectiva:</b></p> | <p>Aspectos como los señalados en el párrafo anterior dejan ver elementos, que, aunque parezcan mínimos, pueden mejorar como una forma de potenciar el servicio al cliente. Si bien es cierto que estos aspectos son mínimos, y no perjudican la imagen que el restaurante brinda, al ojo de una</p>  |

|                        |  |                  |   |
|------------------------|--|------------------|---|
|                        | <p>persona crítica podrían comprometer el estatus del establecimiento y mermar la percepción positiva que la gente tiene del local. Finalmente me parece importante señalar que todos los miembros del equipo de servicio mantuvieron siempre una sonrisa amigable en su rostro, lo cual es un indicador de amabilidad, por lo que este sería un aspecto positivo y digno del local.</p> |                  |   |
| <b>Participantes:</b>  | William Gualpa   | <b>Acciones:</b> | Percepción del servicio al cliente de Sensibus, en calidad de comensal. |
| <b>Notas de Campo:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar en las reacciones de los otros clientes frente al servicio recibido de parte del local.</li> <li>• Tratar de recrear un escenario en donde se suscite una queja o reclamo para determinar la reacción del restaurante frente a este tipo de conflictos.</li> </ul>  |                  |   |

Tabla 4: Día 3 del Proceso de Observación. Autor: William Gualpa.

| <b>Día 3</b>                    |  |                  |                                    |
|---------------------------------|--|------------------|------------------------------------|
| <b>Fecha:</b>                   | 27/11/2019   | <b>Locación:</b> | Taller<br>Gastronómico<br>Sensibus |
| <b>Observación Descriptiva:</b> | <p>Volví a ir al restaurante desde las 13:30 para determinar otros aspectos del servicio, y en esta ocasión, me interesó apreciar cual es la percepción del cliente frente al servicio recibido. En primera instancia me percaté que el Restaurante está mucho más limpio, y, algo que no me había percatado en los días anteriores, que hay ciertos clientes que, debido a su familiaridad o asistencia recurrente a "Sensibus" son tratados de una forma</p> |                  |                                    |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | <p>más personal, que raya incluso en lo amistoso, en relación a otros clientes. De igual forma me percaté que los colaboradores lucen, una vez más, un atuendo diferente al del lunes y martes; lo cual puede suponer un indicador de aseo personal. En ese sentido he de señalar que ninguno de los aspectos que he percibido en estos tres días de observación ha dado cuenta de desaseo o malos hábitos de higiene por parte de los colaboradores.</p>  |
| <p><b>Observación Enfocada:</b></p>  | <p>En esta ocasión acudí con un amigo al que le pedí que me ayudara recreando un posible escenario de queja o reclamo al restaurante para analizar cuál es la reacción del equipo de colaboradores frente a este tipo de solicitudes de parte del cliente. En ese sentido, pedimos platos calientes, a lo que mi amigo indicó que el suyo estaba frío y lo había solicitado de manera diferente. En honor a la verdad, hay que señalar que el plato sí estaba caliente, por lo que el escenario en sí podría tornarse conflictivo, pero precisamente esa era precisamente el objetivo. Frente a nuestro reclamo el Mesero se portó muy amable e indicó que él lo había solicitado caliente, y que, si se encontraba frío, no tenía ningún problema en regresar el producto a la cocina y solicitarlo más caliente. Nosotros accedimos a su propuesta, aun sabiendo que ya estaba caliente, y, efectivamente, cuando el plato regresó de la cocina estaba aún más caliente. Esto refleja el interés de los colaboradores por dar una respuesta rápida y eficiente a las quejas y apreciaciones de los clientes.</p> |
| <p><b>Observación Selectiva:</b></p> | <p>Uno de los propósitos del día de hoy era analizar las reacciones de los clientes frente al servicio que</p>   |

|                        |  |                  |   |
|------------------------|--|------------------|---|
|                        | <p>reciben del restaurante. En ese sentido, y al hacer un análisis de las expresiones verbales y no verbales del público se puede señalar, en términos generales, que la mayoría de los clientes se muestra a gusto y satisfecho frente al servicio recibido, lo cual se refleja con afirmaciones y gestualidades positivas frente al trato y acciones que reciben de parte del establecimiento.</p> <p>De igual forma pude concretar una cita para el sábado 30 de noviembre con uno de los clientes que accedió a participar de la investigación, contándonos su experiencia del servicio recibido. Se ha de señalar que este cliente era uno de los que fue tratado con mayor familiaridad que los demás que acudieron a “Sensibus” ese día.</p> <p>Finalmente, y al ser el tercer día de observación puedo señalar que existe una tendencia a tratar al cliente con amabilidad y respeto, lo cual se refleja en los comportamientos de protocolo del personal del restaurante para con el cliente. En ese sentido, el único defecto que noto hasta el momento, es que en varias ocasiones los meseros no saludan y no despiden al cliente cuando ingresan o salen.</p> |                  |   |
| <b>Participantes:</b>  | William Gualpa   | <b>Acciones:</b> | Percepción del servicio al cliente de otros comensales. |
| <b>Notas de Campo:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las relaciones que se dan entre los miembros del equipo de colaboradores.</li> <li>• Analizar la capacidad de manejo y gestión de la información por parte de los colaboradores.</li> <li>• Analizar las formas en que los colaboradores actúan frente a una solicitud diferente.</li> </ul>   |                  |   |

Tabla 5: Día 4 del Proceso de Observación. Autor: William Gualpa.

| <b>Día 4</b>                        |   |                  |                                    |
|-------------------------------------|---|------------------|------------------------------------|
| <b>Fecha:</b>                       | 28/11/2019  | <b>Locación:</b> | Taller<br>Gastronómico<br>Sensibus |
| <b>Observación<br/>Descriptiva:</b> | <p>Me he propuesto analizar las formas de relacionamiento que existen entre los colaboradores de "Sensibus" si se considera al trabajo en equipo como una premisa básica para garantizar el éxito del servicio al cliente dentro de los restaurantes. Para ello he decidido asistir al establecimiento una vez más desde las 13:30 para enfocarme en este tipo de acciones. De esta manera puedo percatarme que los empleados del restaurante se organizan previamente las actividades relacionadas al servicio al cliente, puesto que vi que uno de los meseros se encargaba de la limpieza del baño y del salón y otro se encargaba de recibir y atender a los clientes que llegaban al restaurante. A partir de las dos de la tarde, una vez que los meseros acabaron estas tareas rutinarias, los tres se encargaron de atender a los clientes que aumentan con mayor frecuencia. Adicionalmente, y para observar cómo reacciona el equipo de meseros frente a algo que se sale de la rutina, pedí un plato que no se encontraba en el Menú Ofertado, a lo que el mesero que me atendió me respondió amablemente que ese plato no se ofertaba en el restaurante, pero que consultaría en la cocina la disponibilidad de que me ayuden con ese pedido. Finalmente, no se pudo atender mi solicitud, pero la predisposición a dar respuesta a mi solicitud fue algo positivo para el restaurante.</p> |                  |                                    |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <p><b>Observación Enfocada:</b></p>  | <p>Pude percatarme que, al menos en apariencia, la relación entre los colaboradores del restaurante es positiva, organizada y propositiva. De esta manera se podía apreciar que cada uno de los empleados se mostraba interesado en cumplir las funciones asignadas, pero cuando por alguna razón no podía hacerlo, otro de sus compañeros le colaboraba, a veces por petición de sus demás compañeros, u otras por voluntad propia. Incluso cuando había ciertas desavenencias y ninguno de ellos podía dar la mano a otro de sus compañeros, los empleados resolvían sus problemas sin alzar la voz y manteniendo normas mínimas de comportamiento. Finalmente hay que señalar que los hábitos de los meseros dan cuenta por sí solos de la experiencia este equipo de colaboradores, puesto que se pudo apreciar que cada uno es experto en su área, y dan cumplimiento a las normas del local previo al servicio, de protocolo durante la disposición de los platos y de los productos solicitados por el cliente, además de la rapidez y celeridad con la que se efectuaban cada una de los procesos de servicio.</p> |
| <p><b>Observación Selectiva:</b></p> | <p>Se volvió a recrear un escenario para analizar la capacidad de manejo y gestión de la información. En esta ocasión, otra amiga se acercó a uno de los meseros para consultar sobre la posibilidad de realizar un evento en las instalaciones. Ante esta consulta el funcionario le indicó que él no tenía información al respecto, pero que tenía conocimiento de la posibilidad de realizar ese tipo de eventos; para lo cual iba a llamar al Chef Ejecutivo de Sensibus, que era la persona responsable de atender ese tipo de información.</p>   |

|                        |  |                  |  |
|------------------------|--|------------------|--|
|                        | <p>Esto último podría ser un aliciente de carencia de información, o en su defecto, de discriminación de la información, en donde ciertos temas les atañen únicamente a ciertos grados jerárquicos del restaurante. Esto podría mejorar si se tiene en cuenta que el acceso a la información por parte de todos los empleados puede disminuir los tiempos de respuesta, y el Chef Ejecutivo podría únicamente concretar tratos o eventos, toda vez que los meseros, o cualquier miembro del personal le haya dado una primera información al cliente sobre esta posibilidad de realizar eventos o cualquier otro particular al respecto.</p> |                  |  |
| <b>Participantes:</b>  | William Gualpa   | <b>Acciones:</b> | Percepción del manejo y gestión de la información. |
| <b>Notas de Campo:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar la cita con el Chef Ejecutivo para dilucidar cabos que quedaron sueltos de la semana.</li> <li>• Analizar el perfil de cada uno de los empleados.</li> </ul>  |                  |  |

Tabla 6: Día 5 del Proceso de Observación. Autor: William Gualpa.

| <b>Día 5</b>                    |  |                  |                                    |
|---------------------------------|--|------------------|------------------------------------|
| <b>Fecha:</b>                   | 29/11/2019   | <b>Locación:</b> | Taller<br>Gastronómico<br>Sensibus |
| <b>Observación Descriptiva:</b> | <p>En mi último día de observación pude percatarme que los días viernes la frecuencia de clientes al restaurante disminuye las primeras horas, pero se mantiene constante por la tarde; es decir, se evidencia un flujo permanente de clientes durante todo el día, que, aunque no sea masivo, es alto; en detrimento al resto de la semana, en donde el flujo era considerable únicamente de 13:30 a 15:30.</p> |                  |                                    |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
|                                     | <p>Al igual que los días anteriores, salvo descuidos mínimos, como las hojas de una planta seca en el suelo, o una mesa con platos sin recoger, la limpieza y el cuidado del establecimiento son bastante óptimas, lo mismo que la presentación de los colaboradores. En esta ocasión me percaté que la música ambiental, que en días pasados había sido meramente instrumental, ahora es más tropical, lo cual puede ser un indicador de que el restaurante está consciente de que es fin de semana y que el ambiente es más distendido que en días pasados. Finalmente me percaté de que también los trabajadores hoy no lucen los uniformes que habían usado, aunque con ligeros matices, el resto de los días de la semana.</p>   |
| <p><b>Observación Enfocada:</b></p> | <p>En esta ocasión he decidido fijarme en dos aspectos que no había reparado en días pasados: la capacidad de liderazgo del equipo de colaboradores y las técnicas de servicio empleadas por el personal. En primer lugar, se puede apreciar que el liderazgo máximo descansa sobre la figura del Chef Ejecutivo, puesto que es quien encamina todos los procesos dentro del restaurante por más sencillos o convencionales que parezcan, aunque esto no supone que el resto del equipo no tenga las mismas cualidades o capacidades. Así, por ejemplo, se pudo apreciar que los meseros mantenían las metas propuestas por el Chef Ejecutivo, pero al mismo tiempo promovían acciones propias que aumentan el valor agregado del restaurante, como cambiar la música cuando un cliente así lo solicitó. En segundo lugar, en lo que respecta a las técnicas de servicio, se puede decir,</p> |

|                                      |   |                         |  |
|--------------------------------------|---|-------------------------|--|
|                                      | <p>en términos generales, que la mayoría de procedimientos siguen el orden lógico propuesto por el Chef Ejecutivo, es decir, se recibe al cliente (aunque este fue el punto que más dejó que desear, desde mi perspectiva), se resuelven sus dudas con respecto al menú ofertado, se le pasa el pedido solicitado y se le ayuda en su proceso de facturación; todo ello en el menor tiempo posible.</p>   |                         |  |
| <p><b>Observación Selectiva:</b></p> | <p>Finalmente pude percatarme que aspectos como el nivel de voz de los empleados y el manejo del lenguaje fueron los adecuados. A lo largo de la semana no me había dado cuenta de que tanto el tono como el ritmo de voz empleados por los meseros eran bastante acertados; en ese sentido, nunca hablaban con mucha rapidez y tampoco su voz era lo suficientemente alta como para irritar, o lo suficientemente baja como para no ser escuchada. De igual forma, es importante señalar que el lenguaje siempre fue sencillo, y cuando había preguntas de parte de los clientes, las mismas se respondían sin tener que recurrir a tecnicismos o lenguaje desconocido por el cliente.</p> |                         |  |
| <p><b>Participantes:</b></p>         | <p>William Guallpa</p>  | <p><b>Acciones:</b></p> | <p>Elaboración de precisiones y observación final.</p> |
| <p><b>Notas de Campo:</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar la información y cotejarla con la información que se receptorá en la entrevista con el Chef Ejecutivo y con el cliente.</li> <li>• Revisar la coherencia entre la información suscitada en el marco de la observación y la información suscitada en las entrevistas.</li> <li>• Sintetizar las conclusiones.</li> </ul>   |                         |  |

### 2.2.3. Análisis de los resultados de las Fichas de Observación.

A partir de los resultados obtenidos del proceso de observación, se determinó que, para analizar los resultados arrojados, se asignaría a los mismos una calificación numérica basada en 4 criterios de calificación: Local (Limpieza, coherencia con el estilo, ambiente, etc), Personal (Aseo, presentación y disposición a brindar un servicio de calidad), Servicio (Calidad y eficiencia en los procesos de servicio al cliente, cumplimiento de las normas de estilo y protocolo del local, etc.), y Demandas Específicas (Capacidad de respuesta del personal del restaurante frente a los pedidos y necesidades de los clientes, calidad y eficiencia en las respuestas del personal de servicio frente a dichas demandas, gestualidad y animosidad al resolver problemas, etc.).

Cada uno de estos criterios fue ponderado con un valor del 1 al 5, en donde 1 refleja insatisfacción frente al servicio ofertado por el "Taller Gastronómico Sensibus" y 5 refleja total satisfacción frente al servicio ofertado por este restaurante. Estas asignaciones se ponderaron a partir de la experiencia personal obtenida en el proceso de observación, y cotejadas con cada uno de los datos registrados en las fichas de observación. De esta manera, y para acceder a una primera impresión gráfica de los resultados obtenidos en el proceso de observación, se obtiene el siguiente gráfico que ilustra los altibajos identificados en 5 días de observación, en calidad de cliente, del restaurante:

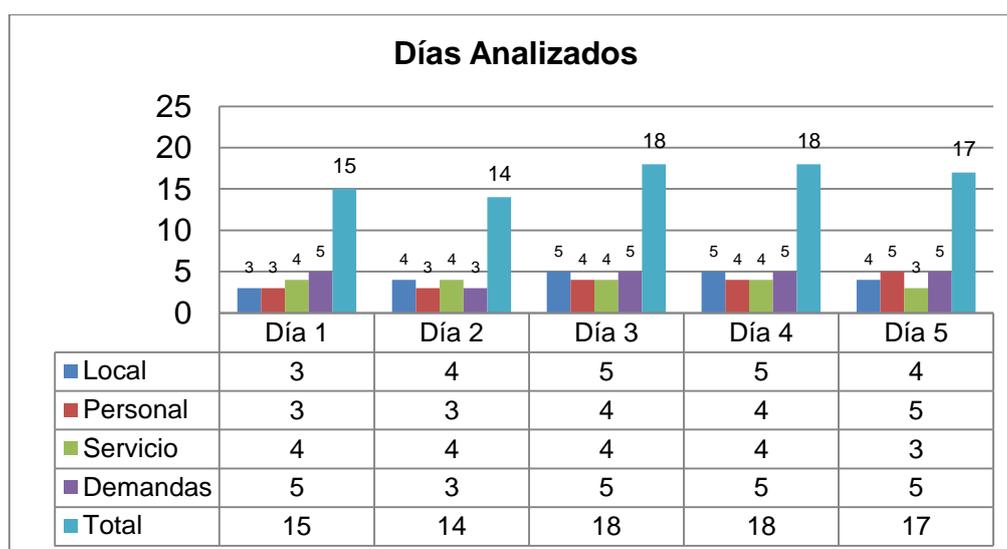


Figura 2. Cuadro Estadístico del Nivel de Satisfacción del "Taller Gastronómico Sensibus". Autor: William Gualpa.

Como se puede observar en el gráfico, la experiencia de servicio al cliente fue inferior en el segundo día, en donde pude percatarme que hay ciertos procesos del servicio al cliente susceptibles a mejorar, como la calidad en las respuestas del personal de servicio, el aseo y limpieza del restaurante y los tiempos de comanda y despacho de cada uno de los platos ordenados por el cliente.

Un aspecto que resultó una constante en los 5 días de observación, es que los meseros no saludan al cliente al ingresar al restaurante, y que si están ocupados, no hacen ademán de prestar atención a un cliente nuevo que esté ingresando al restaurante. Además de esto, la atención a detalles como la limpieza del espacio y de las mesas vacías, podrían señalarse como aspectos negativos que merman la calificación asignada en cada uno de los días.

Por otra parte, los procesos de servicio, y la respuesta del personal a las demandas del cliente son aspectos positivos, que, de igual forma, se pueden señalar como constantes permanentes en el restaurante, que, al contrario del caso anterior, incrementan la ponderación del establecimiento por lo que ambos aspectos pueden considerarse fortalezas del equipo de servicio, lo que, a su vez, puede ser un aliciente para convertirse en oportunidades de mejorar.

Hasta ahí podría considerarse que existe cierto equilibrio entre los aspectos positivos (servicio y demandas) y negativos (personal y local) del “Taller Gastronómico Sensibus”. Si bien es cierto, este análisis se complementa con la apreciación cualitativa de cada uno de los elementos reseñados, se puede afirmar, a partir de los resultados obtenidos, que de manera general el Restaurante no presenta mayores problemas de servicio al cliente, puesto que solo un día, el segundo, el restaurante registró una calificación por debajo del promedio que se considera como adecuado, es decir, menor a 15 puntos.

Aun así, los resultados son en su mayoría positivos. Al ser cotejados con la información obtenida de las entrevistas, permiten comprender que el servicio al cliente no es un aspecto preocupante del “Taller Gastronómico Sensibus”, lo cual no significa que no existan aspectos susceptibles de mejorar o potenciar. En ese sentido, el grado de satisfacción de los clientes, frente al servicio recibido, se puede determinar como positivo, aunque proclive a mejorar.

#### **2.2.4. Resultado de las Fichas de Observación.**

Luego de haber realizado la presente observación, se puede inferir que el servicio al cliente se ha convertido en uno de los fenómenos de mayor importancia dentro de la restauración, como una premisa básica para garantizar el crecimiento del restaurante y el incremento de clientes para el establecimiento. Este fenómeno está ligado a una serie de componentes como el grado de satisfacción del cliente, la manera en que le fue proporcionado el servicio y la calidad del mismo; por citar los más importantes.

Fruto de la presente investigación, y luego de haber aplicado los instrumentos de investigación previamente señalados, tanto el personal de un restaurante de primera categoría, como los clientes del mismo, coinciden en señalar que el servicio al cliente se ha convertido en uno de los aspectos de mayor relevancia a la hora de gestionar los públicos y audiencias de un determinado restaurante. A tal punto se ha llegado en esta consideración, que hoy en día no se piensa a la gastronomía como un ente separado del servicio al cliente: van de la mano.

Otro de los puntos de interés de este estudio consiste en la preocupación cada vez más evidente, por parte del sector administrativo de los restaurantes, como también de los clientes, por conocerse mutuamente. De esta manera, conocer a los públicos y audiencias, es una de las formas más prácticas y sensible que tienen los establecimientos para poder brindar un servicio personalizado, como premisa fundamental de un servicio de calidad. Bajo este criterio, será más probable que un cliente se sienta a gusto con el servicio brindado si el restaurante conoce previamente las necesidades o expectativas del cliente; y, de igual manera, será mucho más probable que un cliente frecuente y recomiende un determinado restaurante si siente que el mismo complace sus intereses específicos. He ahí la importancia del conocimiento mutuo.

Para garantizar esta relación simbiótica de conocimiento entre el cliente y el restaurante, son cada día más frecuentes los instrumentos de recolección de información que los restaurantes han creado para conocer a sus públicos. Uno de ellos, que generalmente ha sido preconcebido como negativo, es el sistema de atención y gestión de quejas y reclamos que existe en cada restaurante.

En ese sentido, la presente investigación identificó que las quejas o reclamos de los clientes han dejado de percibirse como algo negativo que dificulta o complica el ambiente dentro de los restaurantes. Frente a esa realidad, hoy en día la gestión de quejas o reclamos se ha concebido como una oportunidad mejora o crecimiento para el establecimiento. En este nuevo enfoque, la gestión y el manejo de la información, por parte de todo el equipo de colaboradores, es pieza clave para poder solventar, de manera positiva y propositiva, las posibles quejas o reclamos por parte del cliente.

Otro de los puntos de interés identificado en esta investigación, es la importancia de la capacitación y formación de habilidades y destrezas en el equipo de colaboradores que se dedican al servicio al cliente. Bajo este criterio, desarrollar actitudes de liderazgo y el fortalecimiento de competencias conceptuales y técnicas en el equipo de funcionarios de un restaurante, se convierte en una de las inversiones de más rentabilidad que puedan propiciar los establecimientos gastronómicos, por cuanto supone consolidar una plataforma permanente de vinculación del personal a los intereses que persigue el restaurante, independientemente de su naturaleza.

De esta manera, aunque no se visualice en un primer momento las ventajas de la capacitación permanente al personal de servicio; los clientes y principales beneficiarios del restaurante, sí notarán los cambios en los procesos y comportamientos de las personas encargadas de dotarles del servicio requerido, y si es de su agrado, será un aliciente más para la fidelización del cliente para con el restaurante. Así, y aunque parezca meramente una afirmación retórica, el servicio garantiza, cuando es de calidad, el crecimiento del restaurante y la experiencia significativa, positiva, en el cliente.

A partir de lo anterior, la presente investigación empleó como caso de estudio al “Taller Gastronómico Sensibus”, ubicado en tal parte. Al ser un restaurante de primera categoría, que se presenta a sí mismo como un espacio en donde las diferentes cocinas del mundo se juntan en un mismo lugar, para ofrecer al cliente una experiencia sensorial significativa; el servicio al cliente se convierte en parte esencial de esa experiencia, pues pasa a formar parte de los elementos que percibe el cliente como parte de su visita al restaurante.

Si se toma esto último como referencia, resulta un tanto obvio que el dueño o máxima autoridad del “Taller Gastronómico Sensibus” destine recursos humanos, financieros, materiales e institucionales para potenciar el servicio que brinda este restaurante a sus clientes, como una forma de fidelizar a los mismos, toda vez que se sientan complacidos con la experiencia que les brindó el restaurante, la misma que, como se ha señalado a lo largo de esta investigación, es global y holística; es decir, contempla cada uno de los elementos que ofrece el restaurante: plato, sabor, presentación, ambiente, espacios, personal, y por supuesto, el servicio brindado.

De manera específica el “Taller Gastronómico Sensibus” se caracteriza por dominar y ejercer buenas prácticas a la hora de brindar un servicio de calidad a sus clientes. Salvo errores mínimos, que a pesar de su nimiedad podrían comprometer la calidad del servicio que brinda el establecimiento, los procesos y técnicas del “Taller Gastronómico Sensibus” dan cuenta del nivel de interés y prioridad que le brindan sus colaboradores a esta esfera del restaurante, en donde todos, desde el Chef Ejecutivo hasta los practicantes, están plenamente comprometidos con brindar un servicio de calidad, oportuno y eficiente.

A pesar de ello, y si se considera que tienen pleno conocimiento de la importancia del servicio al cliente como un componente estelar en el funcionamiento del “Taller Gastronómico Sensibus”, es de extrañar que el establecimiento no cuente con un instrumento técnico – normativo, que regularice y estandarice los criterios, procedimientos y técnicas de servicio al cliente que ofrece el restaurante a sus diversos públicos.

En ese sentido, resulta interesante comprender que hoy en día, a pesar de los notables avances que se han dado en cultura organizacional, existen muchos casos de restaurantes que prestigio que no han desarrollado manuales o procedimientos específicos de servicio al cliente, lo que en último término se traduce en dejar cabos sueltos, susceptibles a ser mal interpretados o distorsionados por el equipo de colaboradores de estos restaurantes, lo que podría traducirse, a la larga, en situaciones que perjudiquen al establecimiento y pongan en tela de duda la reputación del mismo, provocadas, precisamente, por la ausencia de criterios rectores en materia de procesos y procedimientos.

Cabe señalar que, la formulación de estos documentos, como el que se propone a continuación, resultado de los hallazgos de esta investigación, debería entenderse como una guía que marca el camino a seguir en los colaboradores de restaurantes de Primera Categoría. Eso no significa que sea un texto rígido, sin posibilidad de cambio o adaptabilidad; muy por el contrario, debe comprenderse como un documento que se pulirá en la medida que las circunstancias o contextos específicos del restaurante afecten, o no, la realidad y los procesos de servicio al cliente del establecimiento.

Finalmente, y para dar respuesta al objetivo principal que movió la acción investigativa de este trabajo, queda evidenciado que la importancia del servicio al cliente dentro de la restauración es un elemento sobre el que descansa en sí mismo la carta de presentación del restaurante a la sociedad. En ese sentido, un establecimiento puede ofertar platos diferentes, de sabores y texturas únicas, a precios fenomenales y en ambientes exclusivos; pero si él no es el adecuado, la experiencia del cliente nunca será del todo satisfactoria: He ahí la importancia de pensar a la restauración como un todo global, que depende de la integración y coherencia de otros múltiples elementos, que de manera conjunta, garantizan una experiencia significativa en el cliente.

## CAPÍTULO III

### MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

#### **Introducción.**

Este manual nace de la investigación realizada; en la que se busca indagar en la importancia del servicio al cliente dentro del servicio de restauración. Para ello, este Manual se centra en el objeto/sujeto de estudio de dicha investigación: “Taller Gastronómico Sensibus”.

Este Manual busca ofrecer una serie de principios, categorías y técnicas orientadas a potencializar los servicios ofrecidos en dicho restaurante, con el fin de posicionar al mismo como uno de los mejores restaurantes del norte de Quito, tanto por la calidad del servicio que presta, como por su categoría. Esto no quiere decir que los conceptos aquí propuestos sean de uso exclusivo del “Taller Gastronómico Sensibus”, ya que, por su naturaleza, estas mismas categorías son susceptibles de ser aplicadas en otros establecimientos de características similares o que brindan un servicio en condiciones pares.

El Manual ofrece una serie de criterios que deben ser interiorizados y llevados a la práctica por el Gerente y el equipo de colaboradores del restaurante, a fin de que cada una de las personas que participan del servicio tenga pleno conocimiento del mismo y compromiso para darle cumplimiento y seguimiento.

Este Manual no pretende posicionarse como una verdad acabada, muy por el contrario, podrá y deberá actualizarse a partir de las circunstancias específicas que se vayan suscitando en el devenir del Restaurante, siempre y cuando estas incorporaciones se apeguen al sentido original de la propuesta y a su objetivo de brindar un servicio satisfactorio que exceda las expectativas del cliente antes, durante y después de su visita.

#### **Objetivo General.**

Estandarizar los criterios de servicio al cliente para el “Taller Gastronómico Sensibus”, bajo la meta de perfeccionar el servicio que brindan a los clientes, los diferentes colaboradores y empleados del restaurante.

### **Objetivos Específicos.**

- Definir los criterios, conceptos y categorías mínimas que el personal del “Taller Gastronómico Sensibus” debe acatar e interiorizar como una forma mínima de garantizar un servicio al cliente satisfactorio.
- Determinar los pasos del servicio, en donde el personal del “Taller Gastronómico Sensibus” deberá seguir un mismo protocolo de acción para satisfacer al cliente.
- Determinar el perfil de los empleados y colaboradores del “Taller Gastronómico Sensibus”, como una forma de establecer criterios de selección adecuados para el personal del restaurante.

### **El Cliente.**

Para los fines pertinentes, “Taller Gastronómico Sensibus” entenderá como “cliente” a toda persona potencialmente interesada en adquirir o consumir los servicios de elaboración de productos alimenticios terminados para su consumo inmediato, que brinda el Restaurante. En ese sentido, el cliente será siempre la razón de ser del establecimiento.

### **Fidelización del Cliente.**

Al ser el cliente la razón de ser del Restaurante, “Sensibus” buscará, a toda costa, superar y exceder las necesidades y expectativas del cliente para con el establecimiento, como una de las normas básicas o criterios fundamentales para garantizar la fidelidad del cliente con el local. Para ello, y como norma de irrestricto cumplimiento, cada uno de los sujetos y espacios comprometidos con el servicio al cliente tendrá como filosofía de trabajo el brindar una experiencia significativa a los clientes del restaurante.

### **Tipos de Clientes.**

Otra de las normas que regirá el Servicio al Cliente en “Sensibus”, es la noción según la cual no existe únicamente un solo tipo de cliente, por lo que, satisfacer las necesidades del cliente de forma personalizada será una pieza clave en la cadena de valor del servicio al cliente dentro de la restauración.

Los clientes pueden clasificarse según su grado de influencia social, en clientes de alta, media y baja influencia (Toapanta, 2015). Esto supone que un cliente con alto nivel de influencia, siempre deberá recibir la mejor experiencia posible, por su posibilidad de influir en la capacidad de decisión de otras personas; mientras que un cliente de baja influencia recibirá un servicio de calidad, pero muy probablemente el mismo no logre trascender de su experiencia personal.

Por el grado de satisfacción, los clientes pueden ser complacidos, satisfechos e insatisfechos (Toapanta, 2015), en donde el cliente satisfecho es aquél al que se la ha dado cumplimiento positivo a todas sus demandas; mientras que el cliente complacido es aquél que ha recibido una experiencia positiva, que ha superado, en gran medida, lo que esperaba de parte del restaurante. En este caso, también la atención debe variar según el cliente, así, aunque todos reciban un servicio de calidad, el cliente insatisfecho, si vuelve al restaurante, deberá ser la prioridad del servicio por cuanto se debería tratar de reivindicar la experiencia negativa de su anterior visita al establecimiento.

En ese sentido, es importante que el “Taller Gastronómico Sensibus” considere como premisa para el conocimiento de sus clientes, la técnica de “Marketing boca a boca”, también conocido como “*WOM, Word of mouth*”; según la cual la interacción entre los clientes de un determinado servicio, en este caso los platos y productos ofertados por Sensibus, provoca la intensificación del mensaje original, y por ende llega a más personas. En este caso, el mensaje cobra relevancia en cuanto se impregna de emociones, percepciones y puntos de vista de los clientes, los que se deben procurar que sean positivos.

Otro criterio para la clasificación del cliente debe ser el volumen de compra del mismo. Según este criterio, los clientes pueden ser de volumen alto, bajo y promedio. Finalmente, un último criterio de clasificación es la frecuencia de compra o visita del cliente al restaurante. Según esta modalidad, el restaurante puede tener clientes frecuentes, habituales, ocasionales y potenciales (Toapanta, 2015). En este caso, como en los anteriores, el tipo específico del cliente propiciará un tipo específico de atención o servicio, por cuanto, un cliente frecuente, por ejemplo, es un cliente fidelizado, mientras que un cliente potencial requiere mayor atención a fin de cautivar su atención y de esta

manera generar su fidelización con respecto al restaurante. Por otra parte, los clientes habituales y ocasionales merecen un trato particular que permita conocer la razón por la cual el cliente no incrementa la frecuencia de su visita.

Por ello es importante contar con un protocolo de servicio al cliente que faculte al personal a desarrollar iniciativas propias, que, aunque se enmarquen en este Manual de Servicio, posibiliten la experiencia espontánea de los colaboradores; es decir, el Manual no solo regula las acciones del personal en relación al servicio brindado al cliente, sino que también supone un marco de referencia.

### **Servicio al cliente.**

Para los fines que persigue este Manual, se entenderá como “Servicio al Cliente” al conjunto de estrategias, actividades, herramientas e insumos desarrollados por todos quienes conforman el “Taller Gastronómico Sensibus” que están orientadas a exceder las necesidades específicas del cliente, pero también a otorgarle una experiencia significativa, la misma que supere las expectativas del público, garantizando de esta manera, una serie de elementos que mejoran la percepción del restaurante frente al cliente.

El servicio al cliente debe posicionarse en el imaginario de quienes forman el local como una filosofía, según la cual el servicio es un elemento clave en el entramado complejo de productos y servicios que ofrece “Taller Gastronómico Sensibus”. A partir de ello, el servicio al cliente no puede considerarse, bajo ningún criterio, como un elemento circunstancial dentro de la restauración y por el contrario, debe asumirse de tal forma que sea considerado como una pieza clave para el fortalecimiento y despegue del restaurante.

Finalmente el Servicio al Cliente, al concebirse como cultura organizacional, implica una serie de acciones puntuales en las que debe primar, a pesar de sus diferencias, el afán de garantizar la satisfacción del cliente a cualquier costo, lo que supone, en última instancia, dar por válida la máxima que reza: “el cliente siempre tiene la razón”; y en caso de no tenerla, recordar que “es el restaurante el que le da la razón al cliente”; esto con el propósito de superar y exceder las expectativas y necesidades del cliente al momento de realizar su visita.

### **Procedimientos y pasos para la Gestión de quejas y reclamos.**

Como en todo negocio es normal que el Restaurante reciba opiniones, que, en muchos de los casos, pueden convertirse en quejas respecto al servicio brindado al restaurante. Frente a esta realidad, “Taller Gastronómico Sensibus” manejará una visión según la cual, cualquier opinión, punto de vista, reclamo o queja que se produzca por parte de los clientes deberá ser escuchada y canalizada. Esto último posicionará en el cliente la idea según la cual su opinión es escuchada, y sobre todo, atendida.

Para dar cumplimiento a esto último, es importante que todo el personal de servicio, desde el gerente, hasta los meseros, estén prestos a escuchar las quejas o reclamos manifestados, y en la medida de sus posibilidades, gestionar en la brevedad de tiempo posible soluciones que satisfagan al cliente, que, aunque no sean completas o globales, dejen ver que el Restaurante no solo escucha las quejas, sino que busca solucionarlas.

En ese sentido, es importante señalar que, aunque existe mayor nivel de esfuerzo y compromiso por parte del personal por brindar un servicio de calidad, siempre puede haber factores internos o externos que generen reacciones negativas o adversas en el público, frente a las cuales se puede generar una queja o reclamo y el personal debe tener consciencia plena de cómo actuar en estos casos, por más hipotéticos que parezcan.

Ante ello, la norma básica que regirá a “Taller Gastronómico Sensibus”, es que nunca se debe discutir o contradecir a algún cliente ante una queja o un reclamo, y por el contrario se la debe tomar de la mejor manera ya que podría contribuir al fortalecimiento del restaurante (Toapanta, 2015). En vista de ello, el procedimiento estándar para la gestión de reclamos será el siguiente:

- 1) El funcionario tratará con cortesía y amabilidad al cliente.
- 2) El funcionario del “Taller Gastronómico Sensibus” escuchará con atención y empatía al cliente, evidenciando su interés por el mismo.
- 3) El funcionario del “Taller Gastronómico Sensibus” evitará a toda costa incurrir en discusiones o peleas con el cliente.

- 4) Bajo ninguna circunstancia, incluso si el ambiente no es el adecuado, el funcionario de “Sensibus” no tomará decisiones apresuradas o arbitrarias que comprometan el servicio brindado por el restaurante.
- 5) Antes de calibrar cualquier solución frente a la queja o reclamo del cliente, el funcionario de “Sensibus” se armará de la mayor información posible, por parte del Gerente y otros miembros del equipo del restaurante, a fin de que su decisión sea lo más adecuada posible.
- 6) Toda vez que el funcionario haya calibrado una posible solución frente a la queja o reclamo del cliente, también tratará de anticipar una posible consecuencia o reacción frente a la solución planteada.
- 7) Si de los dos procesos anteriores se obtiene una posible solución positiva y productiva, el funcionario de “Sensibus” procederá a ejecutar la misma en el menor tiempo posible, de tal forma que el cliente se sienta importante y valorado por el restaurante.
- 8) Finalmente, en todo este proceso, el funcionario de “Sensibus” mantendrá una actitud cordial, evitando, a toda costa, la prepotencia.

Independientemente del tipo de queja (Vajilla sucia, mal trato por parte del personal, temperatura de los alimentos, demora al tomar la orden o al traer los alimentos, música ambiental, ruidos de la cocina o precios del Menú) la reacción del personal de servicio debe ser siempre la misma: dispuesta a escuchar al cliente, aunque su tono de voz y comportamiento no sea el adecuado y manifestándole su interés por solucionar el mal rato o imprevisto.

A continuación, se recomienda buscar un mecanismo inmediato para contrarrestar el imprevisto del cliente, como proponerle una solución inmediata para su problema, en el caso de que la haya; y de no haberla, tratar de recompensar al cliente de alguna otra manera, en donde se sienta escuchado e importante, para que se vaya del local satisfecho y con ganas de volver.

### **Elementos indispensables para un servicio de calidad.**

Para garantizar un servicio de calidad, existen ciertos elementos clave sin los cuales, muy probablemente, el servicio no cumpliría con su cometido de interpelar la fidelidad del cliente. Estos son, entre otros, los siguientes:

- Emplear un lenguaje, verbal y no verbal, cortés, sencillo y amigable con el cliente. Evitar en la medida de lo posible usar tecnicismos o ademanes que confundan al cliente o lo hagan sentir irrespetado.
- Ser empático con el cliente y tratar de identificar sus necesidades y las formas en que le gustaría que sean solventadas.
- Practicar la honestidad como una filosofía de servicio, en donde no se busca engañar al cliente, sino hacerlo sentir en su casa.
- Propiciar un ambiente seguro en donde el cliente no se sienta intimidado o inseguro, sino cómodo, confiado y tranquilo.
- Ofrecer la mayor cantidad de canales posibles para que el cliente pueda establecer comunicación con el Restaurante, como redes sociales, buzón de sugerencias o libro de comentarios.
- Garantizar la preocupación del establecimiento para dar cumplimiento a las normas de accesibilidad universal como una forma de ser empático para con los grupos de atención prioritaria como ancianos o personas en silla de rueda, con muletas, o con cualquier otro tipo de dificultad motora.
- Atender a todos los clientes, sin importar su tipología o condición, con un grado mínimo de cortesía, amabilidad y educación.
- Tener un alto grado de respuesta a las necesidades de los clientes, de tal forma que el personal esté siempre atento a cualquier oportunidad de servicio, de tal forma que nada quede sin respuesta por parte del local.
- Mantener y demostrar siempre una actitud que inspire en el cliente confianza y confiabilidad hacia el personal de servicio.
- Trabajar bajo estrictos criterios de profesionalismo que demuestren el nivel de conocimiento y preparación del personal en el área de trabajo que le fue asignada, y por ende, en la que se desenvuelve.
- Procurar la correcta atención y preocupación por los aspectos intangibles del establecimiento, como la limpieza y aseo de los espacios, del personal y la armonía entre el estilo que se comunica en el restaurante, la decoración o ambiente del mismo y la conducta del personal, apegada a dicho estilo y corriente conceptual.
- Garantizar una percepción positiva en el cliente que le infiera un sentido de importancia y preocupación de parte del restaurante.

### **Procedimientos mínimos para un servicio de calidad.**

Aunque los anteriores elementos pueden concebirse como valores institucionales que deben interiorizarse en el equipo de servicio al cliente, se ha considerado que el “Taller Gastronómico Sensibus” debe manejar una serie de procedimientos mínimos para garantizar la calidad en el servicio que se brinda, dentro de cada una de las esferas que forman parte del establecimiento. Estos procedimientos, de manera global, son los siguientes:

**Trabajar en equipo:** A pesar de que las responsabilidades son diferentes en cada uno de los roles o funciones del personal del restaurante, se debe manejar una filosofía de cooperación entre colaboradores, de tal forma que si hay falencias o debilidad en alguna de las áreas, el resto del equipo pueda, por voluntad propia, ayudar o contribuir a solventar este problema; o por el contrario, si alguna de las áreas tiene ventajas en cuanto a destrezas y habilidades frente a las demás, pueda contribuir al desarrollo de otras áreas.

Por ejemplo, si uno de los meseros se encuentra ocupado atendiendo a un cliente en una de las mesas del restaurante; el resto del equipo puede encargarse de realizar tareas parecidas, como la limpieza de los espacios o la adecuación de las mesas. De igual forma, si el personal de la cocina se encuentra momentáneamente libre de responsabilidades, puede contribuir a la limpieza del local, hasta que tengan ocupaciones.

**Trabajo bajo esquemas de liderazgo:** No sólo el Gerente, sino todo el equipo del Restaurante, debe ejercitar cualidades de liderazgo que permitan canalizar de manera oportuna y pronta las oportunidades de servicio dentro del establecimiento; de tal forma que todo el equipo pueda gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente (Toapanta, 2015). El trabajo bajo liderazgos garantiza mejores resultados. Por ejemplo, cualquiera de los funcionarios puede sugerir, si la oportunidad y las circunstancias lo ameritan, pautas o procedimientos de trabajo a sus compañeros, sin que las mismas supongan una falta de respeto a la autoridad del Gerente o a la autonomía de los demás funcionarios; siempre y cuando las mismas estén orientadas a exceder la experiencia significativa del cliente.

**Capacitación permanente:** Una de las formas más prácticas que tiene el dueño de “Sensibus”, para garantizar que sus colaboradores brinden un servicio de calidad es capacitar a los mismos. Esta capacitación, dependiendo de los intereses del Restaurante, puede ser de tres tipos: Para el trabajo, promocional y en el trabajo (Toapanta, 2015). La primera se orienta en ofrecer a las pautas básicas para que pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera; la capacitación promocional, por otra parte, pretende que los empleados puedan crecer dentro de la empresa. Finalmente, la capacitación en el trabajo es la que busca mejorar las habilidades y destrezas de los colaboradores, a fin de que estos puedan experimentar un desarrollo global y holístico de sus capacidades y destrezas. De manera específica, se sugieren las siguientes propuestas de capacitación:

- **Curso Especializado de Servicio al Cliente:** Aunque todos los colaboradores están familiarizados con la importancia del servicio al cliente, se sugiere brindar capacitaciones en ciertos conceptos y categorías como imagen personal, actitud y comunicación asertiva, necesidades y expectativas de los clientes, problemas comunes del servicio y protocolos de servicio (antes, durante y después de su visita).
- **Curso Enfocado en el Aumento de Ventas:** Este curso está orientado a brindar a los meseros ciertas herramientas específicas, para incrementar las ventas del restaurante. De esta manera se les facilitará técnicas de ventas, como las de *Upselling* y *Cross-Selling*, destinadas a aumentar cada venta. Puntualmente, el curso busca mejorar la comunicación de los meseros, para que los mismos sepan cómo presentar el Menú, cómo venderlo, etc., mediante el uso adecuado de líneas discursivas empática y asertivas con el cliente.
- **Curso Especializado de Servicio de Bebidas:** El “Taller Gastronómico Sensibus” ofrece a sus clientes una serie de bebidas, con y sin alcohol, que demandan procesos específicos de servicio al cliente y promoción de las mismas. En vista de ello, se sugiere capacitar al personal en temas como barismo, ceremonia del vino, coctelería, etc. El desarrollo de estas habilidades, además de mejorar el talento humano del personal, contribuirá a mejorar el servicio que brinda el restaurante.

Estas capacitaciones se realizarán de manera directa en el restaurante, mediante la contratación de consultorías específicas; o en instituciones públicas o privadas, que ofrezcan talleres, charlas o capacitaciones adecuadas y acordes para el equipo de colaboradores. En el caso específico de “Sensibus”, es importante que se realicen al menos tres capacitaciones al año, en el sentido de dotar de nuevas habilidades a los empleados, con el propósito de que los mismos puedan brindar un servicio de calidad a los clientes. Estas no tienen que confundirse con las capacitaciones de ingreso, ya que están serán obligatorias cada vez que un funcionario se integre al equipo, o cada que un funcionario se disponga a desempeñar nuevas funciones.

Es fundamental que el Gerente destine en su Planificación Anual un presupuesto destinado a la capacitación de sus colaboradores; puesto que, aunque esto parezca innecesario, se traducirá en beneficios para el establecimiento, como la formación en nuevos sistemas de valores que deben contagiar al resto del equipo, los cuales, atravesados por estos nuevos valores, prestarán un servicio de calidad a los clientes del restaurante.

### **Personal Necesario para el “Taller Gastronómico Sensibus”.**

Para el caso específico de “Sensibus” se ha determinado, que por su naturaleza el Restaurante debe tener, como mínimo, un equipo conformado por 4 roles diferentes: El gerente del restaurante (1 funcionario), el personal de cocina (, los meseros y el cajero. A pesar de ser 4 roles diferente y con funciones independientes es indispensable que manejen criterios básicos como el trabajo en equipo para garantizar el éxito del Restaurante.

Es necesario señalar que en “Sensibus” se detectó un desequilibrio entre la cantidad de colaboradores que laboran en la cocina y dentro del salón. Una primera recomendación que debería adoptar el restaurante, es procurar contratar al menos un funcionario más para el área del salón, a fin de equiparar los equipos y, por ende, que el servicio prestado sea de mayor calidad y calidez. Esto último resulta trascendental, por cuanto la presencia de pocos colaboradores en el área de salón se ha traducido en oportunidades de servicio al cliente que no han sido satisfechas y, por ende, mucho menos superadas.

Es importante que el equipo del restaurante tenga predisposición a servir al cliente en el menor tiempo posible, que manejen un tono de voz adecuado, que tengan capacidad de escuchar, etc. Otro aspecto que debe ser de interés del restaurante es el cuidado de la imagen personal y del local, es decir, procurar que tanto el empleado como el local respeten las normas de decoro o estilo del “Taller Gastronómico Sensibus”, es decir, una experiencia sobria, sofisticada y hogareña, que conjugue lo mejor de la Gastronomía Nacional con las técnicas más recientes de innovación culinaria y sofisticación en el servicio.

La relación con el cliente siempre será presencial, es decir, que si el cliente se dirige a alguien, y este no es el mesero, cualquier miembro del equipo debe estar en capacidad de ayudar al cliente, incluso cuando esto suponga dejar de hacer lo que esté haciendo. Si esto no pudiera hacerse, existirá el compromiso del equipo para acercarse al cliente y pedir disculpa y solventar las necesidades del mismo. De manera general, los requerimientos que se necesita para colaborar en el equipo de Servicio al Cliente son los siguientes:

- 1) Ser responsable: Cumplir cabal y puntualmente las tareas asignadas.
- 2) Trabajar en equipo: Manejar el cooperativismo como filosofía de trabajo.
- 3) Poseer amabilidad: Mostrar siempre, tanto al cliente, como a los compañeros de trabajo, un carácter agradable y positivo.
- 4) Ser atento: Estar siempre alerta frente a oportunidades de servicio.
- 5) Ser hábil: Mantener una actitud abierta para realizar el trabajo de manera rápida, y aprender nuevos conocimientos de igual forma.
- 6) Ser ordenado: Mantener, tanto a nivel personal como institucional, el orden en la imagen y en los procesos asignados a su persona.
- 7) Gozar de buena salud: Por la naturaleza del trabajo, se requiere personal en excelente condición física y mental.
- 8) Capacidad de venta: Aprovechar las oportunidades para incrementar las ventas del restaurante mediante el pedido de servicio adicionales.
- 9) Ser persuasivo: Posicionar, mediante su actitud, la experiencia del cliente como extraordinaria y sin parangón de comparación.
- 10) Mantener la diplomacia: Relacionarse con el cliente de manera personal, sin rayar en los abusos de confianza o familiaridad.

## Descripción de puestos de trabajo en el “Taller Gastronómico Sensibus”.

Tabla 7. Job Description del Gerente. Autor: William Guallpa.

| <b>Job Description</b>  |  |
|---|--|
| <b>Denominación del Cargo:</b>  | Gerente del Restaurante  |
| <b>Descripción del Cargo:</b>   | El Gerente es la máxima autoridad del establecimiento, con la potestad de delegar funciones y en capacidad de sobrellevar el restaurante; es decir, tener conocimiento del funcionamiento y de las particularidades de cada una de las áreas del local y de los procesos que se desarrollan en las mismas. |
| <b>Deberes y Responsabilidades:</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la correcta ejecución de las funciones de los demás colaboradores del equipo.</li> <li>• Conocer el funcionamiento de todas las áreas del establecimiento.</li> <li>• Garantizar el funcionamiento óptimo del restaurante.</li> <li>• Relacionarse positiva y acertadamente con los públicos estratégicos del Restaurante (Internos y Externos).</li> <li>• Delegar y disponer funciones al personal a su cargo.</li> <li>• Atender y dar respuesta a las quejas y reclamos suscitados en el local.</li> <li>• Avalar, o discriminar, los procesos realizados de manera positiva, o negativa, en el marco del funcionamiento del restaurante.</li> <li>• Supervisar los procesos de inventario y reposición de haberes del restaurante, tanto de bienes, como de activos fijos.</li> <li>• Supervisar el manejo de la economía y finanzas del restaurante.</li> <li>• Proponer nuevas estrategias o herramientas destinadas a la mejora, crecimiento y desarrollo del restaurante.</li> <li>• Administrar la “caja chica” del restaurante.</li> </ul> |  |
| <b>Perfil Académico y Profesional del Cargo:</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior en Hotelería y Turismo; Administración de Empresas Turísticas, Gastronomía o carreras afines.</li> <li>• Experiencia comprobada en Gestión, Dirección y Planificación integral de negocios de restauración.</li> <li>• Conocimientos en gastronomía y producción alimenticia.</li> <li>• Capacidad comprobada de liderazgo y dirección de grupos.</li> </ul>  |  |

Tabla 8. Job Description del Cocinero. Autor: William Gualpa.

| <b>Job Description</b>   |  |
|--|--|
| <b>Denominación del Cargo:</b>   | Cocineros.   |
| <b>Descripción del Cargo:</b>  | <p>El personal de cocina, es el grupo de trabajadores con conocimientos específicos de Gastronomía, pero además son los responsables directos del funcionamiento, orden y adecuación de los espacios del interior de la cocina y los aspectos relacionados al mismo, como la presentación y calidad de los platos ofrecidos, sabores, temperaturas, etc.</p> |
| <b>Deberes y Responsabilidades:</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el buen estado de los ingredientes y productos del local.</li> <li>• Dominar las buenas prácticas y procedimientos de la elaboración y producción de los platos que se ofertan en el establecimiento.</li> <li>• Realizar los inventarios de ingredientes y productos cada vez que el Gerente lo determine, o en su defecto, mínimo una vez por semana.</li> <li>• Tener siempre el área de trabajo en orden y limpia.</li> <li>• Comunicarse permanentemente con el gerente del local.</li> <li>• Preparar los platos para consumir o cocinar dentro del restaurante.</li> <li>• Verificar la calidad de la comida preparada mediante procesos como probar, oler o manipular los alimentos preparados.</li> <li>• Medir y combinar los ingredientes según las recetas y el criterio personal, empleando para ello diferentes utensilios y equipos de cocina.</li> <li>• Regular la temperatura de hornos, parrillas y otros equipos de cocina.</li> <li>• Condimentar y cocinar el alimento según las recetas, el criterio personal o la experiencia propia, empleando una serie de métodos como hornear, estofar, freír, asar, tostar y cocer al vapor.</li> <li>• Dispensar en los platos las cantidades adecuadas de comida, de tal forma que se garantice la calidad y presentación del plato.</li> </ul> |  |
| <b>Perfil Académico y Profesional del Cargo:</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior en Gastronomía o carreras afines.</li> <li>• Experiencia comprobada en preparación y montaje de platos.</li> <li>• Capacidad de mantener la calma en situaciones de riesgos o caóticas.</li> <li>• Ser Capacidad de organización y toma de decisiones inmediata.</li> <li>• Mantener una actitud creativa y proactiva que le permita proponer nuevos menús, platos o decoraciones.</li> <li>• Mantener el presupuesto asignado por la Gerencia.</li> </ul>   |  |

Tabla 9. Job Description del Mesero. Autor: William Gualpa.

| <b>Job Description</b>   |  |
|--|--|
| <b>Denominación del Cargo:</b>   | Personal de servicio / Meseros   |
| <b>Descripción del Cargo:</b>  | El Gerente es la máxima autoridad dentro del establecimiento, con la potestad de delegar funciones y en capacidad de sobrellevar el restaurante con todo lo que ello implica; es decir, tener conocimiento del funcionamiento y de las particularidades de cada una de las áreas del local y de los procesos que se desarrollan en las mismas. |
| <b>Deberes y Responsabilidades:</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al orden y limpieza del establecimiento. En algunos casos, esto puede suponer mover mesas para adecuarlas al espacio, así como poner manteles, servilletas, cubiertos, vajillas y adornos de mesa.</li> <li>• Contar siempre con el material de trabajo necesario, como esferos o minutas en condiciones adecuadas.</li> <li>• Vaciar las mesas a fin de mantenerlas siempre presentables.</li> <li>• Saludar y dar la bienvenida a los clientes del restaurante.</li> <li>• Dar a conocer la carta o menú del establecimiento.</li> <li>• Sugerir platos o bebidas al cliente, cuando este así lo desee.</li> <li>• Viabilizar los pedidos y demandas de información del cliente.</li> <li>• Servir en cada mesa la comida solicitada por el cliente.</li> <li>• Permanecer alerta en caso de que el cliente necesite algo más.</li> <li>• Cuando cierra el restaurante, los meseros limpiarán las mesas y manteles sucios, así como el espacio físico del local.</li> <li>• Proporcionar la factura al cliente, cuando este así lo desee.</li> <li>• Preparar el restaurante para ocasiones especiales.</li> </ul> |  |
| <b>Perfil Académico y Profesional del Cargo:</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior deseable en coctelería, barismo o carreas afines.</li> <li>• Experiencia comprobada en servicio de restauración.</li> <li>• Gozar de energía y buena salud física y mental.</li> <li>• Manejar un trato amable, cortés y paciente para con todos los clientes.</li> <li>• Buena memoria para recordar datos y especificidades del restaurante.</li> <li>• Capacidad de organización para trabajar con rapidez y eficacia en horas de mayor concurrencia al establecimiento.</li> <li>• Saber conservar la tranquilidad en situaciones de presión.</li> <li>• Se sugiere una actitud abierta y amigable que permita desarrollar de manera más rápida vínculos con el cliente.</li> </ul>  |  |

Tabla 10. Job Description del Cajero. Autor: William Gualpa.

| <b>Job Description</b>   |   |
|--|---|
| <b>Denominación del Cargo:</b>   | Cajero del Restaurante.   |
| <b>Descripción del Cargo:</b>  | Los cajeros son las personas encargadas de efectuar el cobro de los productos facturados a los clientes durante su estadía en el Restaurante. En ciertos locales, como los de auto servicio o los patios de comida, son las personas encargadas de tomar los pedidos; pero en el caso específico del “Sensibus”, estas funciones se le reservan al mesero exclusivamente. |
| <b>Deberes y Responsabilidades:</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con calidad a los clientes, asegurando la satisfacción de los mismos con el servicio recibido.</li> <li>• Operar la caja registradora, lo cual implica conocer los procedimientos de registro y las diferentes formas de pago.</li> <li>• Apertura y cierre de la caja, cuadrando que el balance sea el exacto para el restaurante: Nunca menos, nunca más.</li> <li>• Tener adecuado el espacio y los materiales de trabajo, como facturas, hojas de trabajo, recibos o notas de crédito.</li> <li>• Contestar los canales de comunicación del establecimiento, como teléfono o celular, y atender las necesidades comunicacionales.</li> <li>• Gestionar la agenda de reservas y eventos del restaurante.</li> <li>• Elaborar facturas para los clientes que así lo requieran.</li> <li>• Garantizar el material de papelería y verificar el funcionamiento de las herramientas en su área de trabajo.</li> </ul> |   |
| <b>Perfil Académico y Profesional del Cargo:</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior deseable en Economía, Finanzas, Auditoría, Ingeniería Comercial o alguna carrera afín.</li> <li>• Experiencia comprobada en cobranza y manejo de cajas registradoras.</li> <li>• Manejar un trato amable, cortés y paciente para con todos los clientes.</li> <li>• Pasión por la cocina y el servicio al cliente.</li> <li>• Capacidad de organización para trabajar con rapidez y eficacia en horas de mayor concurrencia al establecimiento.</li> <li>• Saber conservar la tranquilidad en situaciones de presión.</li> <li>• Caracterizarse por un aspecto pulcro y organizado.</li> <li>• Gozar de habilidades numéricas para formular cobranzas.</li> </ul>  |   |

## Procedimientos Operativos Estándar – *Standard Operating Procedure SOP* – del “Taller Gastronómico Sensibus”.

A continuación, se muestra de manera sintética, el Esquema Operativo Estándar del Restaurante: “Taller Gastronómico Sensibus”

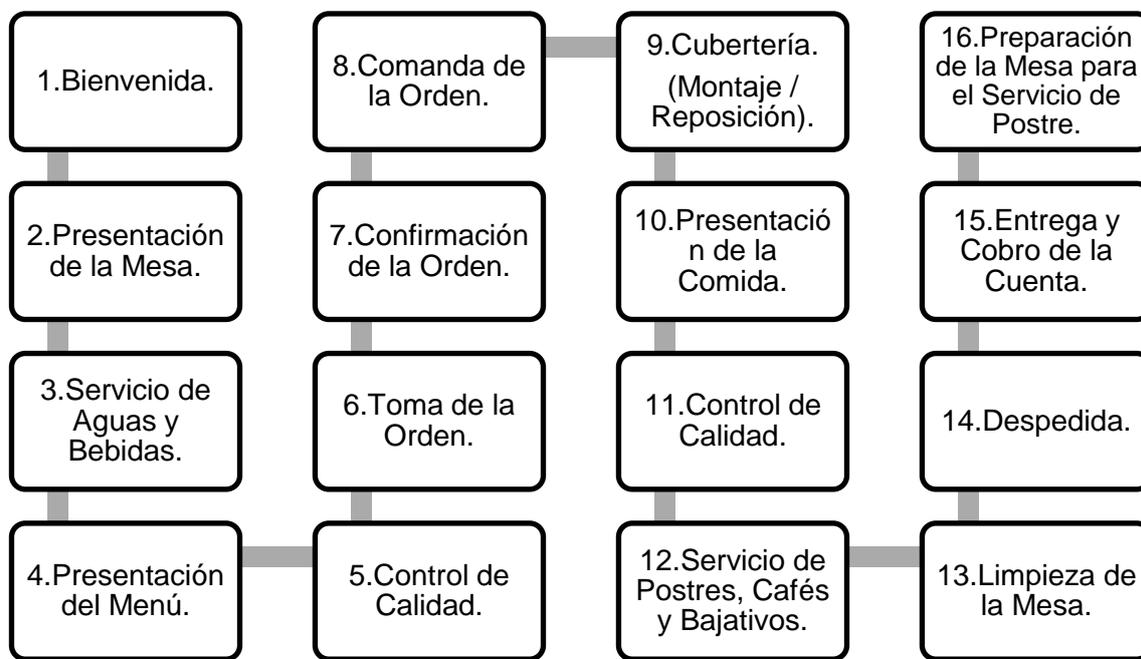


Figura 3. Esquema de Procedimiento Operativo. Autor: William Guallpa.

A continuación, se presentan los procedimientos que deben procurarse en el servicio al cliente, como un primer acercamiento a la fidelización para con el restaurante. A pesar de ser procesos sugeridos específicamente para el “Taller Gastronómico Sensibus”, estos deberían plasmarse en algún instrumento legal como, por ejemplo, un reglamento interno u otro similar. Para ello, se han canalizado los procedimientos en los siguientes momentos de la verdad:

### Pasos del servicio al cliente/ Momento de la Verdad.

#### 1) Bienvenida al cliente.

- Una vez que el cliente ingresa, en caso de que el mesero esté ocupado, en un tiempo de 15 segundos, deberá establecer contacto con el cliente.
- Una vez que el cliente ingresa al restaurante, en caso de que el mesero esté desocupado, en un tiempo máximo de 15 segundos, deberá establecer contacto personal con el cliente.

- El mesero deberá saludar al cliente de manera amable y cortés, sin rayar en demostraciones efusivas de cariño o similares. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Bienvenido al Taller Gastronómico Sensibus, mi nombre es Juan Pérez, y el día de hoy seré el encargado de atenderles”.*
- El mesero preguntará si el cliente ha realizado reservación. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“¿Tiene alguna reserva?”.*
- En caso de que el cliente responda sí, el mesero lo trasladará a la mesa asignada a su persona. En caso de que el cliente responda no, el mesero le ayudará a buscar una mesa en donde pueda ubicarse, que sea de su agrado. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Acompáñeme por favor”.*
- En caso de que no haya mesa, el mesero indicará al cliente un tiempo aproximado de espera, para que el cliente, si así lo desea, espere en una determinada zona del restaurante hasta que haya sitio disponible, al cual, el mesero llevará al cliente. Esta acción no le tomará al Mesero más de 1 minuto. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Lamento informarle que por el momento no tenemos mesas disponibles. Si desea usted desea, puedo acompañarlo a nuestra Sala de Espera hasta que tengamos un espacio/mesa disponible.”*
- En un tiempo máximo de 30 segundos, el mesero consultará el número de personas que visita el restaurante y si el cliente tiene alguna mesa predilecta. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“¿Cuántas personas nos acompañan hoy? o ¿Tiene alguna mesa en particular que sea de su agrado o interés?”.*

## **2) Presentación de la mesa.**

- En un tiempo máximo de 30 segundos, el mesero verificará si la mesa de elección del cliente, por sus especificaciones, está disponible para ser usada por el cliente; luego de lo cual acompañará a los clientes a la mesa seleccionada. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Acompáñenme por favor” / “Sigán, Bienvenidos”.*

- En un tiempo máximo de 1 minuto, el mesero ayudará a los clientes de esa mesa, en la medida de sus posibilidades, a tomar asiento en sus respectivos lugares. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Permítame por favor”; mientras apertura las sillas.*

### **3) Presentación del Menú.**

- En un tiempo máximo de tres minutos, el mesero llevará a la mesa las bebidas solicitadas por el cliente. Inmediatamente, entregará la Carta a cada uno de los clientes. Para ello utilizará la siguiente fórmula:
  - *“Cualquier duda o comentario que tengan en relación alguno de los platos del Menú, estoy a sus órdenes”.*
- El Mesero se distanciará, de la mesa; y permanecerá atento a las expresiones de los clientes. Una vez que identifique cualquier indicio de que han revisado el Menú consultará si tiene alguna duda con respecto al menú de “Sensibus”. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“¿Tienen alguna duda con respecto al Menú?”.*

### **4) Servicio de agua y bebidas.**

- En un tiempo máximo de 1 minuto, el mesero entregará el agua a cada cliente, ofrecerá otras bebidas del restaurante; o en su defecto, ofertará las promociones. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“El agua sin gas es una cortesía de Sensibus. Permítame ofrecerle además nuestras deliciosas bebidas, como la Limonada Imperial o de Hierbabuena, etc.”*
- En un tiempo máximo de 30 segundos, el mesero les pasará a los clientes la carta de bebidas, para lo cual realizará, si el cliente así lo demanda, sugerencias de bebidas, sobre todo de aquellas que se encuentran en promoción. Para ello utilizará la siguiente fórmula:
  - *“Si me lo permiten, me gustaría sugerirles nuestra promoción del día: dos cocteles por el precio de uno, etc.”*
- El mesero les mencionará a los clientes los vinos con los que cuenta el “Sensibus”. Para ello, procederá según lo indica el protocolo de la Ceremonia del Vino. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:

- “¿Les puedo ofrecer algún vino?”.
- En caso de que el cliente diga que no, el Mesero procederá con el siguiente momento de la verdad, pero en caso de que el cliente diga que sí, el Mesero procederá a ofrecer la Carta de Vinos. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - “Le ofrezco los siguientes vinos”. El Mesero podrá realizar sugerencias, si el cliente lo permite: “¿Le podría sugerir X Vino”?
- Una vez que el cliente haya seleccionado el vino, en un tiempo máximo de 2 minutos, el Mesero procederá a traer la botella (7 u 8 copas) o la cantidad de copas que requieran los clientes. A continuación, continuará con la Ceremonia del Vino, según lo dictan las normas de protocolo.
- Dependiendo del número de clientes, el Mesero consultará si les pasa una botella adicional; o si por el contrario les ofrece vino por copas.
- Mientras los clientes permanezcan en la mesa, el Mesero estará pendiente de que las copas nunca estén vacías. Cuando estén próximas a acabarse, las rellenará hasta que el cliente le haga saber lo contrario; y en caso de que la botella se vacíe el Mesero le consultará si desea otra botella, u otras copas; según cual haya sido la elección del cliente.

##### **5) Toma de la Orden.**

- En caso de que el cliente no tenga dudas, el Mesero tomará la orden. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - “¿Puedo tomar su orden?”. ¿Estamos listos para ordenar?
- El mesero realizará, si el cliente así lo demanda, sugerencias de entradas o platos a los clientes. Además, si alguno de los pedidos de los clientes es susceptible de ser acompañado por algún platillo adicional o complementario, el Mesero aprovechará la oportunidad para ofrecerlo. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - “¿Me permite una sugerencia? El Plato que usted ha seleccionado, queda muy bien, acompañado de equis guarnición o acompañante, ¿Desea acompañar su orden de este platillo?” o “Si me lo permite/en, le/s puedo sugerir equis plato, nuestra especialidad de la casa”.

- El mesero sugerirá, si el cliente así lo permite, algún bocadito o piqueo mientras dura el tiempo de preparación de los platos requeridos.

#### **6) Confirmación de la Orden.**

- El mesero confirmará el, a fin de evitar errores que dificulten las demandas del cliente. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva
  - *“Por favor, me confirman si su pedido es correcto: Ceviche de atún rojo... etc.”.*
- En caso de que la respuesta de los clientes sea afirmativa, el Mesero procederá a retirar las Cartas o Menús de la Mesa.

#### **7) Comanda de la Orden.**

- En un tiempo máximo de un minuto, el Mesero ingresará el pedido al equipo de cocina. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Entra orden. Gracias”.*
- Una vez que el equipo de cocina indique que le pedido se encuentra listo para su entrega al cliente, el mesero verificará cada uno de los componentes de los platos entregados por el equipo de cocina antes de llevarlo al cliente, para cerciorarse que sean los adecuados.
- En caso de que el pedido no esté completo o no sea el adecuado, el Mesero procederá a solicitar las rectificaciones del caso. Si, por el contrario, el pedido es adecuado, el Mesero llevará los platos. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Sale orden. Gracias”.*

#### **8) Cubertería y Vajilla.**

- En un tiempo máximo de dos minutos, el mesero colocará los cubiertos y tenedores, según lo indican las normas de protocolo y el estilo del local.
- En un tiempo máximo de dos minutos, el mesero proveerá a la mesa de los complementos que el cliente requiera para el pedido solicitado, como salsas, ajíes, etc. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Esta salsa es la adecuada para acompañar este plato y este ají es ideal para este otro.”* o *“Sugerimos que combine con “x” salsa”.*

### 9) Presentación de la Comida.

- El mesero recordará el nombre de cada plato que irá sirviendo a los clientes, para evitar posibles confusiones en la mesa. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva, por ejemplo:
  - *“Los Ravioles rellenos de queso provolone y pimientos rojos, para el caballero, etc.”*
- Una vez que todo esté servido, el mesero preguntará a los clientes si la orden solicitada es correcta, y si se requiere algo adicional. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva, por ejemplo:
  - *“¿Está completa la orden?; ¿Puedo ayudarle con algo más? y Cualquier cosa que necesiten, estoy a sus órdenes.”*

### 10) Control de Calidad.

- El mesero estará siempre pendiente de los gestos y comunicaciones no verbales de los clientes mientras dure su estadía en el restaurante.
- A pesar de estar pendiente de los gestos y comunicaciones de los clientes, el mesero nunca se mostrará interesado por las conversaciones de los clientes, y mucho menos intervendrá en las mismas.
- En caso de que el mesero note, a través de los gestos y comunicaciones no verbales de los clientes, alguna irregularidad; o en su defecto, si el cliente le hace conocer algún malestar como, por ejemplo, exceso de sal, o un plato caliente que esté frío, etc., en un tiempo máximo de 1 minuto el Mesero ofrecerá disculpas por el mal rato, y procederá a encontrar una solución al malestar del cliente. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva, por ejemplo:
  - *“A nombre de “Sensibus” le expresamos nuestra sincera disculpa por el inconveniente causado. Permítame consulto en la cocina de qué manera podemos solventar su malestar” o “Permítame le retiro el plato, para traerle otro que satisfaga sus necesidades”.*
- El mesero retirará de la mesa el menaje que resulte innecesario para los clientes; sin que esto suponga alguna molestia o malestar para los clientes. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Permítame por favor”, y procederemos a retirar el menaje.*

### 11) Oferta de Cafés, Postres y Bajativos.

- Antes de que el cliente solicite su cuenta, el Mesero aprovechará los momentos oportunos para acercarse, sutilmente, a la mesa, y ofrecer al cliente otros productos o servicios que puedan complementar, en un momento posterior, la orden del cliente, como, por ejemplo, postres, cafés, etc. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“¿Permítanme, tal vez les puedo ofrecer la carta de postres? ¿Café para acompañar, o algún bajativo?”*
- En caso de que los clientes no deseen ningún postre o bebida, en un tiempo máximo de un minuto, el Mesero retirará los Menús de postres.
- En caso de que los clientes manifiesten su interés por algún postre o café, el Mesero ofertará las promociones o las sugerencias del Chef:
  - *“Si me lo permiten, les puedo sugerir nuestra especialidad del día: Budín de Pan Brioche, etc.”*
- A continuación, el Mesero procederá a comandar el postre o bebida seleccionada por el cliente, siguiendo las mismas líneas e indicaciones propuestas en líneas anteriores, en un tiempo máximo de cinco minutos.

### 12) Cobro de la cuenta.

- Ningún miembro del equipo del restaurante dará muestras de presión sobre el cliente para que acabe pronto o desocupe le mesa.
- Una vez que el cliente solicite su cuenta, en máximo cuatro minutos, el mesero del restaurante gestionará con la formulación de la factura.
- En caso de que el cliente decida pagar con tarjeta de crédito o débito, el mesero le proporcionará al cliente los insumos necesarios para que se efectúe la operación, es decir, el datafono y el bolígrafo. Si el cliente desea factura, utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Por favor, me ayuda con los siguientes datos: Nombre, Número de Cédula, Teléfono, Dirección, etc.”*
- El mesero, mientras el cajero prepara la factura, retirará de la mesa el exceso de vajilla o los platos vacíos de los comensales. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva:
  - *“Permítame por favor, le retiro”.*

- Una vez que el cliente haya pagado, el mesero comprobará el cobro y verificará que no presente errores, tanto en datos, como en montos.
- En caso de que exista alguna discrepancia del cliente para con el precio cobrado, el mesero procurará resolver este malestar explicando, con el mayor detalle posible, los elementos que causen el malestar de parte del cliente. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva, por ejemplo:
  - *“A nombre de “Sensibus” le expresamos nuestra sincera disculpa por el inconveniente causado. Permítame que solicite la rectificación de la factura.”*

### **13)Despedida del cliente.**

- El mesero despedirá al cliente de manera afectiva, sin demostraciones exageradas o efusivas de cariño, y le agradecerá por su visita, recordándole que el restaurante espera una próxima visita. Para ello utilizará la siguiente fórmula discursiva, por ejemplo:
  - *“Sensibus, agradece su visita al restaurante. Para mí ha sido un placer atenderles y esperamos que nos honren con su presencia en una próxima ocasión. Estamos para servirles. Buena tarde.”*
- El personal encargado, acompañara hacia la puerta de salida a los comensales, dando así el cierre del servicio.
- En un tiempo máximo de un minuto, el mesero limpiará la mesa que dejó vacía el cliente saliente.
- En un tiempo máximo de dos minutos, el mesero cambiará / repondrá el mantel de la mesa.
- Finalmente, en un tiempo máximo de dos minutos, el mesero preparará, la mesa para un nuevo servicio.

### **Otros procesos afines al servicio al cliente.**

Previamente a los procesos descritos en párrafos anteriores, existen otros procesos pares que se sitúan antes, paralelamente o posterior al servicio inmediato al cliente. Estos procesos, que se describirán a continuación, no pueden ser responsabilizados de manera exclusiva a un solo grupo de colaboradores, y por el contrario, su cumplimiento recae sobre todo el equipo.

Uno de estos procesos, generalmente atribuido al cajero del restaurante es la atención de las llamadas telefónicas. Aunque es una responsabilidad inherente a su cargo, se debe tener en cuenta que en caso de que el cajero no lo pueda realizar, cualquier miembro del equipo debería atender las llamadas antes del tercer timbre o en el menor tiempo posible.

En ese caso, la persona que atienda la llamada de teléfono debe conocer, aunque mínimamente, las normas de cortesía básicas y demostrar amabilidad, lo cual se consigue, en el caso de las llamadas telefónicas, empleado un tono adecuado de voz, utilizando un ritmo propicio, ni muy lento, ni muy acelerado; y demostrando mediante breves aseveraciones (como por ejemplo “claro”, “por supuesto”, “perfecto”, etc.) que el cliente está siendo escuchado y atendido.

Otro de los procesos que le atañen a todo el equipo de colaboradores del restaurante debe ser el acceso y la capacidad de manejo de la información, lo que se traduce en que cada uno de los empleados debe conocer plenamente todo lo relativo a la oferta de platos y productos del restaurante. Este conocimiento debe ser global, es decir, no sólo se debe saber si hay o no un determinado plato, y los precios del mismo; sino que también se deben conocer los ingredientes y toda la información relativa al plato ofertado.

De igual forma, cada uno de los miembros del restaurante debe saber los horarios de atención del local, la ubicación del mismo y los puntos de referencia que permitan localizarlo con mayor facilidad; esto con el propósito de saber direccionar a los clientes en caso de que requieran este tipo de información. En síntesis, estar bien informados y saber cómo transmitir esa información.

Un tercer proceso que sin lugar a duda debe preocupar a todos los miembros del restaurante es la limpieza de todos y cada uno de los espacios del establecimiento. En el caso del “Taller Gastronómico Sensibus”, la limpieza del local será uno de los elementos de mayor atención de los colaboradores, y cuya responsabilidad recaerá, insoslayablemente, sobre todo el equipo.

De manera específica, se sugiere que, la limpieza de los sanitarios se realice en horas de la mañana o por las tardes, de manera que esto no interrumpa el

flujo de clientes que acude a los baños, siendo este mayoritario al medio día. De igual forma, cualquier miembro del equipo podrá realizar de manera rutinaria un proceso de revisión de las condiciones de limpieza de los baños.

El personal al que se le haya asignado la limpieza de los espacios y áreas del restaurante será el responsable de señalar los espacios que supongan algún riesgo para el cliente, como por ejemplo, cuando se friega el piso, y por ende, se encuentra mojado, lo que supondría una posibilidad de riesgo para el cliente y si el personal encontrara algún efecto personal olvidado de algún cliente, lo entregará al gerente para que sea devuelto al cliente en caso de que el mismo regresara al restaurante consultando por el artículo.

Además, todo el equipo de colaboradores del “Taller Gastronómico Sensibus” podrá contribuir a la limpieza del establecimiento, aunque no sea en su área específica de trabajo, sobre todo cuando por alguna determina razón, la limpieza del local, en estado contraproducente, afecta y compromete la buena presentación del restaurante para con los clientes.

Un cuarto procedimiento que atañe a todos los miembros del equipo, es un fenómeno cada vez más frecuente en los restaurantes de primera categoría como lo es el “Taller Gastronómico Sensibus”: el alquiler del espacio y de los servicios para la producción integral de eventos de cualquier naturaleza.

Específicamente será el Gerente del Restaurante el encargado de ofrecer al posible cliente interesado en alquilar el espacio para un evento toda la información que requiera, además de ofertarle otros aspectos que podrían resultar de interés del cliente, y, al mismo tiempo, un mayor beneficio para el restaurante como, por ejemplo, posibles servicios adicionales o modificaciones en la disposición del restaurante. Esta misma información será confirmada por el Gerente días antes del montaje y ejecución del evento.

En cuanto al evento en sí mismo, los colaboradores que presten sus servicios en el día y hora señalados obedecerán las mismas normas que corresponden al día a día del restaurante, es decir, garantizar, ya sea desde la cocina, el servicio a la mesa o el equipo de limpieza, la máxima satisfacción del cliente en

todo momento posible. Esto último resulta importante, por cuanto los asistentes al evento, al sentirse cómodos y complacidos con el servicio recibido podrían mostrarse interesados en realizar posibles eventos futuros en el local.

Finalmente, una vez que el evento se haya realizado, el Gerente se encargará de consultar con el cliente si todo salió según lo previsto y se procederá a finiquitar la parte financiera del mismo como una forma de cerrar todo el proceso relacionado a la organización y producción del evento. Está por demás decir que también será responsabilidad del Gerente, en caso de que la experiencia haya sido positiva, poner a disposición del cliente el local y los servicios del restaurante, para un posible evento futuro.

Finalmente hay que considerar que el mantenimiento del establecimiento es otro de los aspectos que deben preocupar a todo el equipo de colaboradores del restaurante. Así, por ejemplo, cualquiera de los empleados del restaurante estará en capacidad y obligación de reportar al gerente cualquier daño, malogro o avería en las instalaciones o insumos del restaurante.

Por otra parte, si la avería compromete el funcionamiento del local, el Gerente determinará si resulta productivo abrir el local en esas condiciones. Si el daño se produce en horas de atención al público, todo el equipo brindará el contingente necesario para solventar el problema, siempre y cuando no comprometa el servicio al cliente y la integridad de los empleados. En este caso cualquier colaborador deberá informar al cliente lo que está aconteciendo, y las medidas que se han tomado para solventar el problema.

### **Consideraciones Finales.**

Si se considera que los públicos en un restaurante son muy cambiantes, al igual que los ambientes y contextos específicos en lo que se hallan inmersos los locales, es importante que “Sensibus” desarrolle nuevas estrategias de administración para hacerle frente a este mercado en constante cambio. En ese sentido, estas nuevas estrategias deben estar enfocadas en ofrecer, siempre y a toda costa un servicio al cliente de calidad, holístico y global, pero al mismo tiempo personalizado y de estándares elevados.

Conocer al público, sus necesidades y expectativas; predisposición a brindar un servicio oportuno y de calidad; evidenciar un ánimo positivo y amable; prestar atención a las demandas del cliente y responderlas con claridad, asimilar los reclamos como posibilidades de crecimiento para el restaurante, garantizar un buen ambiente laboral caracterizado por el respeto y un constante interés por aprender nuevos conocimientos y destrezas, son algunos de los elementos que se han reseñado en este manual y que se orientan a proponer una serie de buenas prácticas que contribuirán en gran medida a mejorar el servicio al cliente que se brinda en los restaurantes de primera categoría, como es el “Taller Gastronómico Sensibus”.

Este manual es un documento de gran valía para el “Taller Gastronómico Sensibus”, y para otros restaurantes de primera categoría, puesto que propone líneas básicas para reducir el tiempo en los procesos de servicio al cliente y para mejorar los estándares o criterios que posibilitarán maximizar la calidad en la atención que los colaboradores del restaurante le brindan al público.

Si se persigue este enfoque y se considera el servicio al cliente como una cultura, implícita en cada uno de los componentes que forman el restaurante y los servicios que allí se brindan, se puede garantizar que el cliente salga satisfecho del local, con una experiencia significativa que lo fideliza y que al mismo tiempo incrementa la imagen positiva del establecimiento, lo que, a la larga, se traduce en mayores posibilidades de crecimiento institucional.

### **Conclusiones y Recomendaciones.**

La calidad del servicio al cliente que brinda “Taller Gastronómico Sensibus” se desenvuelve en dos grandes componentes, una parte física o material que se relaciona con los elementos tangibles del servicio y otro relacionado con los elementos intangibles o psicológicos; ambos de igual importancia.

Para garantizar la satisfacción y exceso de las expectativas del cliente para con el restaurante, este manual busca identificar la percepción de la calidad del servicio que se ofrece en el “Taller Gastronómico Sensibus”, la misma que determinada por la correcta conjugación entre varios aspectos como

instalaciones, comida, pintura, mobiliario y, sobre todo, las acciones, actitudes, procesos, criterios y comportamientos del personal del establecimiento, para con las y los clientes que visitan el mismo. La correcta conjugación entre ambos aspectos, permite asegurar que el servicio brindado por el “Taller Gastronómico Sensibus” será bien percibido por los clientes y, por ende, captará su atención y fidelización para con el restaurante.

Por último, el presente Manual permite concluir que el servicio al cliente se ha consolidado como un elemento distintivo de cada restaurante. En ese sentido, el servicio que brinde el “Taller Gastronómico Sensibus” puede convertirse en un elemento de identidad y, por ende, en una forma de ofertar experiencias significativas que van más allá de la comida, y que suponen un concepto global, tendiente a satisfacer y exceder las expectativas del cliente.

Se recomienda, además, que el Manual de Servicio al Cliente del “Taller Gastronómico Sensibus” sea revisado constantemente de manera conjunta entre el Gerente del Restaurante y el equipo de colaboradores, con el fin de interiorizar los contenidos propuestos, pero también con el afán de identificar aquellos aspectos que son susceptibles a ser cambiados o mejorados.

En esta misma línea, se propone realizar ciertas actividades de comunicación interna, tendientes a mejorar y potenciar el compromiso del personal para con el “Taller Gastronómico Sensibus”. En ese sentido, a manera de sugerencia, una de estas actividades podría ser una Asamblea Semanal en donde los colaboradores tengan la oportunidad de expresar sus malestares o cualquier otro punto de conflicto en relación al servicio que brindan dentro del restaurante. Esas mismas Asambleas pueden ser utilizadas como espacios para que el Chef Ejecutivo o el Gerente del Restaurante feliciten los logros y aspectos positivos del equipo, como una forma de incentivar el trabajo del personal de servicio. Esto último siempre deberá ratificarse como una forma de crear compromiso en el personal, reconociendo su valía dentro del restaurante.

Otra de estas estrategias de comunicación interna que el “Taller Gastronómico Sensibus” puede desarrollar, es organizar, cada cierto tiempo, espacios de sano encuentro y esparcimiento, pensados como momentos oportunos para

que el personal se integre de manera positiva, y asimile, como parte de su cultura vocacional, la cultura de servicio al cliente. Cabe señalar que estas son sugerencias específicas, pero el Gerente puede, atendiendo a las múltiples opciones de su creatividad, implementar todas aquellas estrategias que considere oportunas para ratificar el compromiso de su personal.

Finalmente, se recomienda que este manual sea oficializado en el “Taller Gastronómico Sensibus”, mediante un documento oficial, como Norma, Reglamento u Ordenanza, que convierte su cumplimiento en un criterio de estricto cumplimiento, para que, en caso de no ser cumplido o acatado por los miembros del restaurante, esto suponga, en última instancia, una razón o motivo para convertirse en llamado de atención por parte del Gerente del establecimiento. De esta manera, el personal comprenderá que los criterios aquí señalados no son de cumplimiento voluntario; y que, por el contrario, pueden considerarse objeto de sanción.

## REFERENCIAS

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2009). *Buenas prácticas para la atención al cliente. Restaurantes. Anfitriones - Turismo*.
- Arminda, G. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 381-398.
- Cabrera, S. (2013). La fidelización del cliente en negocios de restauración. *Cuaderno*, 155-164.
- Cámara Zaragoza. (07 de Octubre de 2019). *Emprende... Tu idea de negocio. Guía de trámites y requisitos para la puesta en marcha de un restaurante*. Zaragoza, España.
- Campos, G., & Nule, N. (2012). La observación: Un método de estudio para la realidad. *Xihmai*, 45-60.
- Campoy, T., & Gomes, E. (2009). 10 técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. *Tesis*, 273-300.
- Campoy, T., & Gomes, E. (2015). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En A. Pantoja, *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación* (págs. 273-300). España: EOS.
- Cárcomo, H. (2005). Hermenéutica y Análisis Cualitativo. *Cinta Moebio*, 204-2016.
- Castellano, M. I., & Badillo, A. (2015). Servicios de Restaurante. En M. I. Castellano, & A. Badillo, *Los procesos de servicio en restauración* (págs. 141-152). España: Síntesis.
- Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer. (2013). *Manual de Atención al Cliente*. Quito: FAD - CEPAM.
- Chang, J. (2014). *Atención al cliente en los servicios de la Municipalidad de Malacatán San Marcos*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

- Corea, M. L., & Gómez, S. (2014). *El marketing de servicios*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Fernández, M. (04 de Junio de 2018). *Historia del servicio al cliente*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13125381/historia-del-servicio-al-cliente>
- Fonseca, E. (2007). Restaurantes, cafeterías y otros establecimientos del sector. En E. Fonseca, *Turismo, Hotelería y Restaurantes* (págs. 595-616). Barcelona: Lexus.
- Full Empleo. (2015). *Evolución de la atención al cliente*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de Fullempleo.com: <http://atencion-al-cliente-como-requisito-para-la-excelencia.fullempleo.com/1-2-evolucion-de-la-atencion-al-cliente/>
- Fuster, D. (Abril de 2019). *Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de Propósitos y Representaciones: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Gastronomía, C. d. (12 de Enero de 2019). *Tipos de restaurantes*. Obtenido de Cursosgastronomia.com.mx: <https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/#concepto>
- Godás, L. (2005). La importancia del cliente. *OFFARM*, 146-152.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2003). *Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, Estrategias y Casos*. México: Paraninfo.
- Iniesta, L. (2004). *Diccionario de marketing y publicidad*. Madrid: Cultural S.A.
- Instituto Costarricense de Turismo. (2016). *Servicio de Alimentos y Bebidas*. San José: Instituto Costarricense de Turismo.
- Instituto Educativo Jorge Isaacs de Calí. (2018). *Servicio al Cliente*. Cali: UMB.

- Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Jimenez, C. (29 de Junio de 2017). *La historia del servicio de atención al cliente en 500 palabras*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de Brand Embassy: <https://www.brandembassy.com/es/resources/blog/la-historia-del-servicio-de-atenci%C3%B3n-al-cliente>
- La Menorquina. (08 de Octubre de 2019). *Estilos de cocina y tipos de servicio en un restaurante*. Obtenido de La Menorquina: [https://menorquina.com/uploads/documents/Ebook%20rapido\\_%20Tipos%20de%20cocina%20y%20servicios%20-%20\(1\).pdf](https://menorquina.com/uploads/documents/Ebook%20rapido_%20Tipos%20de%20cocina%20y%20servicios%20-%20(1).pdf)
- Lira, M. C. (2009). *¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente?* México: Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato.
- Lloret, E. (2012). *Desarrollo de un programa de capacitación para el personal de servicio en tres restaurantes de Cuenca*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Lovelock, C. (2019). *Conceptos básicos del servicio al cliente*. Escolme.
- Martínez, J. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*, 1-33.
- Ministerio de Turismo. (05 de Octubre de 2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas\\_OCTUBRE.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf)
- Paulino, G., Araujó, D., Fernandes, L., Leão, P., & Rafael, P. (2012). La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de João Pessoa, Brasil. *Estudios y perspectivas de Turismo*, 763-777.

- Pérez, M. d. (08 de Octubre de 2019). *Gestión de A & B*. Obtenido de Monografías.com: <https://www.monografias.com/trabajos95/gestion-b/gestion-b.shtml#cualessona>
- Pérez, O. (06 de Enero de 2018). *5 razones de la importancia del servicio al cliente para el crecimiento de tu negocio*. Recuperado el 01 de Octubre de 2019, de NextUp: <https://blog.nextup.com.mx/5-razones-de-la-importancia-del-servicio-al-cliente-para-el-crecimiento-de-tu-negocio>
- Prieto, J. (s/a). *Calidad: Historia, evolución, estado actual y futuro*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Puyuelo, J., Montañés, J., Garmendia, J. M., & Sanagustín, M. V. (2017). *Introducción a la historia de bares y restaurantes*. Zaragoza: Fecoga.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Servicio: <https://dle.rae.es/srv/fetch?id=XhXvJqs>
- Rosales, L. (2010). Componentes esenciales del trabajo en equipo y el servicio al(a) cliente interno(a) y externo (a). *Bibliotecas*, 1-38.
- Solórzano, G., & Nereida, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El buzón de Pacioli*, 4-13.
- Thompson, I. (Julio de 2006). *La satisfacción del cliente*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Thompson, I. (2012). *Definición de Cliente*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

- Thompson, I. (12 de Octubre de 2019). *La satisfacción del cliente*. Obtenido de Promonegocios.net:  
<https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Toapanta, V. (2015). *Desarrollo de un manual de servicio para restaurantes de primera categoría de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Técnica Equinoccial.
- Trávez, F. (2018). *Interculturalidad y redes sociales. Análisis de la Plataforma Virtual: "Runa Kawsayta Sinchiyachishpa" como mecanismo de fortalecimiento de la identidad cultural de pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Vargas, G. (2006). El Servicio al cliente: ¡Más que un querer, un deber! *TEC Empresarial*, 17-19.
- Vivas, G. (2010). *Satisfacción de los clientes*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de [americaeconomia.com: https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1\\_clientes.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1_clientes.pdf)

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Entrevista a Luciano Gobbi, Chef Ejecutivo del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**¿Qué importancia tiene el servicio al cliente dentro de su negocio?**

Es fundamental. Sin cliente no hay restaurante.

**¿De qué manera busca satisfacer las necesidades del cliente?**

Haciendo que se sienta cómodo. Son millones de cosas para puntualizar.

**Desde su lógica de gerente de un negocio. ¿Cuáles son los componentes básicos que debe atender para brindar un servicio de calidad?**

Es que son miles. Desde una buena bienvenida, una buena explicación de los platos, preguntar si tienes alguna alergia, son millones de detalles de atención al cliente en un restaurante. Es difícil enumerar cada una, para eso tenemos parte del entrenamiento de los chicos. En definitiva, la idea es que puedan identificar la necesidad de una persona, y que esa persona se sienta a gusto. Si la gente viene con un saco, preguntarle si desea colgarlo. Es muy diverso.

**Existen varios clientes. ¿De qué manera busca abarcar los mismos?**

Lo mismo. Depende el tipo de clientes. Depende si es un tipo de cliente, no más exigente, si no que necesite explicarle cómo funciona el restaurante, que tenemos varios tipos de menú. Si es un cliente que tiene una pregunta, entonces se lo identifica y se le da un servicio como tiene que ser.

**Como profesional de la gastronomía ¿Considera usted que un buen plato va más allá del sabor y la presentación?**

No, yo no cambio el sabor. Después viene la presentación. Si vas más allá de eso el plato tiene que quedar rico. Puede tener atrás una historia, puede tener todo lo que tú quieras, lo puede haber hecho tu abuelita mil veces, pero tiene que estar rico. Después viene el resto de cosas, después viene la presentación, y la historia del plato. Pero si el plato no está rico, todo el resto pierde sentido.

**¿Qué papel desempeña el servicio al cliente a la hora de ofrecer un plato de calidad?**

El ofrecer un plato de calidad, ninguno, porque el mesero no lo cocina. Lo que hace el mesero es contarte de que se trata, porque en donde interviene el mesero es que capaz, te dicen: “que rico estuvo el pescado” él dice: “Si es robalo”. Entonces ahí le das información extra al plato. Por ahí va el tema.

**¿De qué manera el servicio al cliente puede convertirse en un elemento de valor agregado para su equipo de trabajo?**

Es un valor agregado justamente esta parte de explicar de qué se trata el plato, preguntarle si tiene alguna alergia, para así saber si alguna parte del plato le puede caer mal al comensal. Eso básicamente.

**¿Qué elemento o característica del servicio al cliente considera usted que es lo que más ayuda a promocionar un determinado plato?**

Que sean capaces de explicarlo. Básicamente que sepan venderlo. Si a ti te dicen: “no sé qué comer, que me recomiendas”, que es típico, tú le ofreces algún producto. Y te ganas la confianza. O explicar la carne que te vas a comer es de una raza vacuna x, te llama la atención, pero si dices que: “es un bife con esto” no te llama la atención. En general la gente se orienta.

**¿Considera usted que el servicio le ha restado protagonismo al hecho mismo de la preparación y la presentación de un plato?**

No tiene nada que ver. Todo lo contrario, le suma y no le resta nada.

**¿De qué forma buscan conocer las necesidades de un cliente?**

Primero el cliente te tiene que dar apertura para esas cosas, si el cliente no te pregunta nada, un poco la comunicación se complica. En cuanto el cliente te pueda hacer algún tipo de pregunta. Ahí uno puede indagar y llegar a conocer estas. Se le da un seguimiento para saber que desea comer.

**Al momento de preparar un plato, ¿Usted busca satisfacer las necesidades y expectativas de un cliente?**

No. En general un cocinero cocina lo que le gusta comer, no lo que le gusta comer al otro, si hay casos en que tú sabes que hay ciertas cosas que capaz a tu cliente, a tu tipo de cliente que viene al restaurante puede ser que no le guste. Y tú te tienes que adaptar a eso. Si hay que adaptarse un poco al cliente que va a tu restaurante. Un ejemplo sería que si yo me pongo a hacer un menú de degustaciones solo medio día no vendría nadie, porque no me estoy adaptando a lo que el cliente quisiera.

**Al momento de preparar un plato, y que un cliente tenga una queja del mismo ¿cómo considera usted reparar esa queja o reclamo?**

Depende de la queja. Si es una queja se justifica ya que nos podemos equivocar. Ahora si es una apreciación de la persona, es solo una apreciación, y no se procede a solventar, puesto que hay muchas percepciones.

**En su negocio, ¿Existe un mecanismo para canalizar quejas o reclamos de los clientes?**

Básicamente cuando hay una queja o algún reclamo por lo general viene a mí. Los chicos me las dicen a mí. No tengo un libro o algo para anotar una queja.

**¿Qué acciones puntuales toma para resolver las quejas de los clientes?**

Depende el tipo de queja o de reclamo. Cuando nos equivocamos nosotros, podríamos no cobrarle el plato y demás, cuando vemos que es un error nuestro pedimos disculpas o algo por el estilo.

**¿Considera usted que existen ciertos elementos del servicio al cliente a los que la gente les presta mayor atención?**

Sí. Yo creo que la bienvenida es importante, saludar al cliente con una sonrisa, la despedida también es muy importante, que se sienta cómodo con lo que va a comer y que tenga claro que es lo que va a ordenar. Y que se le explique un poco como es el plato, para que la gente sepa lo que va a comer.

**En relación al trabajo en equipo, ¿Favorece o perjudica al cliente?**

El trabajo en equipo obvio va a favorecer a una atención al cliente.

**Desde su lógica administrativa, para garantizar un excelente servicio al cliente, ¿es mejor tener una actitud de jefe o una actitud de líder?**

Las dos hay que tener, Hay momentos y momentos. Siempre tienes que ser líder, pero a veces tienes que marcar bien no solo yo como jefe, si no también otra persona que esté encargada del salón como jefe. Siempre tienes que ser líder y a veces marcar que eres el jefe.

**Como administrador o gerente, considera oportuno invertir en capacitación al personal para brindar un mejor servicio al cliente**

Sí, de hecho, nosotros lo hacemos con los chicos. Han hecho algunos cursos de vinos, y el próximo año tengo planificado otros para los chicos.

**Ya en la parte práctica: ¿Sus colaboradores siguen algún manual o protocolo de servicio al cliente?**

No tengo un manual sobre cómo es la atención, pero si tenemos hacking en cuanto a limpieza u orden. Pero no tenemos un manual a cuál regirnos.

**¿Considera oportuno la existencia de un documento normativo como un manual para que el servicio al cliente sea más llevado a la importancia?**

Sí, me parece importante.

**Finalmente, que recomendaría usted como profesional de la gastronomía al equipo de colaboradores que buscan mejorar la satisfacción al cliente**

Son millones de cosas, no hay una. Ser simpático, estar alegre, atender con alegría, sonreír, aprenderse la carta, no dudar de lo que uno está diciendo, ser observador en lo que el cliente necesita. Un ejemplo cuando a un cliente se le está cayendo seguido el saco y él quiere que se lo guarden no hace falta que te lo pidan. Tú tienes que acercarte donde él y decir: "sabe que yo se lo guardo". En definitiva aprender a leer y a entender a cada uno de los clientes.

## **Anexo 2. Entrevista a Santiago Xavier Córdor, Mesero del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Como profesional del servicio ¿Considera usted que hoy en día un buen plato va más allá del sabor y la presentación del mismo?**

Por supuesto que sí. Influye mucho el lugar, el ambiente, y el buen trato al comensal. Definitivamente todo es un complemento.

**¿Cree usted que el personal de servicio al cliente cumple un rol importante en la cadena de distribución de un plato?**

Evidentemente que sí. Desde el momento de la presentación del menú, hasta la llegada del mismo, marcara la diferencia en la satisfacción del cliente.

**¿De qué manera el servicio al cliente puede convertirse en un elemento de valor agregado para el plato final preparado por el Chef y su equipo?**

De muchas maneras el personal de servicio, siendo el único medio de interacción con el cliente, puede hacer la diferencia. Un gran ejemplo es el restaurante: “Por tu amor” en Guayaquil. El día de tu cumpleaños, todo el personal de acerca a cantarle el “happy birthay” de manera efusiva al cliente. Haciendo sentir mucha felicidad

**¿Qué elemento o característica del servicio al cliente considera usted que es la que más ayuda a promocionar un determinado plato?**

Sin lugar a duda, el conocimiento. El conocer, el saber un plato para mí siempre será lo mas importante.

**Existen muchas personas que hoy en día consideran al servicio al cliente como el elemento más importante dentro de la restauración. En ese sentido, ¿Considera usted que el servicio le ha restado protagonismo a la preparación y presentación de los alimentos?**

Claro que no. Porque todo es un complemento, cada uno debe prevalecer en su orden para que el resultado sea positivo.

**Como responsable de atender al público, ¿De qué manera busca conocer las necesidades y expectativas de los clientes?**

Definitivamente las encuestas. Personal o medio de comunicación, ayudan mucho a conocer las necesidades del cliente.

**Una vez más, como responsable de atender al público, ¿Cómo reacciona frente a las quejas y reclamos de los clientes que tienen que ver con su servicio?**

Siempre es necesario escuchar al cliente. Indistintamente del medio en que se realice; Y atender sus demandas. Efectivamente capacitando al personal con instructivos de atención al cliente.

**¿Cuál es su actitud frente a un cliente con tendencia negativa o violenta? ¿Cómo enfrenta este tipo de situaciones en particular?**

Ante un cliente negativo se debe actuar inteligente, escuchando con mucho respeto y atención. Para expresar al cliente nuestro compromiso en mejorar.

**El trabajo en equipo ¿Favorece o perjudica el servicio al cliente?**

El trabajo en equipo siempre dará un buen resultado. Todo será más fácil y coordinado

**Finalmente, ¿Qué recomendación le haría usted, como experto del servicio al cliente, a los demás colaboradores que buscan mejorar su servicio?**

Con referencia al cliente siempre le recomendaría tener la mente abierta, para la llegada de las nuevas tendencias, colores y sabores. Escuchar la sugerencia de los que formamos parte del servicio. Y a mis colegas definitivamente: innovar, apreciar y conocer más de nuestros productos para que toda propuesta sea un éxito.

### **Anexo 3. Entrevista a Francis Mieles, cliente frecuente del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

#### **¿Cuándo visita un restaurante qué es lo que más le preocupa o interesa?**

En este caso voy a hablar de mi experiencia en Sensibus, que por algunas razones tengo que acudir a comer aquí varios días a la semana. Lo que yo más me fijo de un restaurante, es que la experiencia sea completa. Es decir, que me den platos de calidad y buen sabor, pero que al mismo tiempo el servicio que me den sea agradable. No me gusta que por ejemplo me den un buen plato, pero el servicio sea malo o, por el contrario, que tenga un excelente servicio y que la comida sea mala. Yo busco que sea una experiencia completa, que sea paralelo la calidad del plato y la calidad del servicio.

#### **¿Si en su visita al restaurante usted tiene alguna experiencia o necesidad que desea satisfacer, de qué manera le comunica al personal de servicio?**

Bueno generalmente si yo tengo algo en específico, supongamos que voy a un determinado restaurante, y quisiera... Que ese día es mi cumpleaños, por ejemplo, o el cumpleaños de alguna amiga, yo lo que busco es comunicarle esa necesidad a la persona que me atiende, para que la resuelva de mejor manera. Yo que sé, que le pongan la canción del feliz cumpleaños cuando llegue el postre, o que le den un plato de cortesía al cumpleañosero. Entonces yo siempre busco y me comunico directamente con el mesero para hacerle conocer mis necesidades.

#### **¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

Si los meseros, el personal de servicios, o quien sea que este a cargo del servicio responde satisfactoriamente a lo que yo le solicito, siempre me voy contento, con ganas de volver al restaurante. Pero, si, por el contrario, la experiencia es negativa, no me ayudan o le dan peros y alargan el asunto pues, por el contrario, no tengo ganas de volver a ese restaurante. Y en lugar de sugerirlo, más bien no lo recomiendo y evito que la gente acuda a ese restaurante, o simplemente no lo frecuento.

**¿Si en su visita al restaurante, usted tiene alguna queja o reclamo de qué manera las hace conocer?**

Le digo directamente al mesero. He visto que en algunos restaurantes hay libros de comentarios y sugerencias, donde la gente escribe su punto de vista sobre el restaurante. Yo personalmente trato de hacerlo con el mesero, y si el mesero no me puede ayudar con lo que yo le estoy solicitando, en este caso trato de comunicarme con la máxima autoridad del restaurante. Ya sea el chef ejecutivo, el gerente, el jefe de piso, ósea siempre trato de comunicarme con la persona que esté a cargo del resto del equipo.

**¿Cuál es su actitud o respuesta a la respuesta o no respuesta de su queja o reclamo?**

Bueno si la respuesta es favorable, no digo que resuelvan mi problema, pero si la respuesta es favorable y se muestran interesados, así no resuelvan el problema me voy contento, porque al menos muestran interés. Por el contrario, si yo les hago una queja, en lugar de tomarla ellos se enojan, o la reciben mal, yo me voy descontento porque entiendo que no les preocupa mi punto de vista. A veces pueda que los clientes no tengamos la razón, pero es importante que se muestren interesado en oír nuestra opinión.

**En relación al servicio al cliente de un restaurante, ¿Cuáles son sus aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo, a la hora de brindar un servicio de calidad?**

Pues para mí son tres cosas. Primero la calidad del plato, y cuando hablo de calidad me refiero a presentación, sabor y precio. Me parece que todo plato tiene que tener un equilibrio entre esos tres componentes, que sea de calidad la presentación, que sea rico al paladar, y que al mismo tiempo tenga un precio equitativo a lo que me están ofreciendo. Que no sea excesivo pero que tampoco sea tan barato, ósea si es un servicio de calidad, tiene que estar bien cobrado. En segundo lugar, el ambiente del local, me gusta que el local sea bonito y agradable. No pido lujos, pero sí que tenga un ambiente que sea coherente. Por ejemplo, en un restaurante como el "Sport Planet". Que todo

gire alrededor de los deportes. O si es un restaurante como el “Chipote Chillón” que todo gira en torno a la cultura mexicana. O sea que tenga un ambiente creado. Y finalmente el servicio al cliente. Si me preocupa que me traten bien no. Que por lo menos tenga la persona que me atienda la decencia de saludar, de despedirme cuando salga del local. O de preguntarme si tengo algún inconveniente con el pedido que le estoy haciendo.

### **¿Qué aspectos o elementos relativos al servicio al cliente lo alejaría de un restaurante?**

Bueno, en lo personal yo creo que lo que más me alejaría de un restaurante, es que los platos no sean de calidad, y los costos sean excesivos. Por ejemplo, que yo pida un determinado producto, y me den algo que yo no pedí y que el cobro sea excesivo. O que yo pida por ejemplo un determinado plato y me traigan otro, y en veces para solventar el problema me lo quieres dejar con ese. Finalmente, que el servicio sea malo, que por ejemplo yo tenga alguna duda sobre mi plato y no me sepan decir que es esto. Por ejemplo, que me pasen la carta y yo pregunte: “¿qué es un pollo en salsa teriyaki?” y que el mesero no me sepa decir que es eso. O sea, se supone que, si trabaja en un restaurante, todos los funcionarios, no solo el mesero debe estar en la capacidad de aclararme cualquier duda que tenga con respecto a los platos que ofertan, o al restaurante en sí mismo. Por ejemplo, horarios de atención, es decir deben estar preparados para atenderme bien.

### **¿Regresaría a comer en un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

Muy poco probable, Yo o sea por ser bueno o convaleciente, les daría una segunda oportunidad. Iría hoy día y ya no me satisfago el servicio, regresaría una vez más. Si el servicio vuelve a ser malo en esa segunda ocasión ahí si ya no regresaría. O sea, es como darles una oportunidad, porque a veces los errores pasan. Uno es humano y entiende que a veces las cosas negativas pasan en los restaurantes, errores, equivocaciones, etc. Pero, si en una segunda visita vuelvo a ver los mismos errores, ya no vuelvo a regresar.

**Por el contrario, ¿recomendaría a familiares o amigos comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

Sí. Si lo haría, personalmente donde uno va y se siente complacido, no solo con el plato, sino con el servicio que le están dando. Evidentemente, yo si lo recomendaría, y eso es lo que siempre hago. Cuando me gusta un lugar, no solo la comida, si no, también la forma en la que fui atendido siempre lo recomiendo.

**Finalmente, ¿Qué recomendación haría usted como cliente a un restaurante para mejorar su servicio a la ciudadanía?**

Que se preocupen en conocer a los clientes, creo que eso es lo más importante, nosotros las personas, clientes, etc. Tenemos necesidades diferentes, algunos vamos por ejemplo porque nos gustan los platos, otros, hay que ser honestos, hay gente que también va por los precios. A veces las cosas no son tan buenas, pero son más económicas, y van a esos lugares. Y hay gente que incluso va por el ambiente del restaurante, por ejemplo, les gustan los locales que estén bien decorados, o que sean lujosos. Entonces los dueños, o las personas encargadas de la administración de restaurante siempre deben preocuparse por conocer a la gente con la que están trabajando. Es decir, buscar la forma de conectarse con ellos, y de conocer que es lo que esperan con ese restaurante. A lo mejor yo espero por ejemplo de Sensibus que sea comida rápida porque soy estudiante, y entonces necesito que me atiendan rápido, no tengo mucho tiempo. U otro caso voy a Sensibus porque me queda cerca, entonces ellos deben saber que voy a ir por cercanía. Por lo tanto, deben basar su servicio en lo que yo quiera. Esa sería mi recomendación, que traten o que se esfuercen por conocer al cliente.

**Anexo 4. Entrevista a Diana Cáceres, clienta regular del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Cuándo visitas un restaurante, ¿Qué es lo que más te preocupa de él?**

Personalmente, a mí me interesa mucho el tema de la higiene, al momento de servir el plato como de la preparación.

**En la visita al restaurante, si usted tiene una expectativa o necesidad que desea satisfacer, ¿de qué manera lo comunica al personal de servicio?**

Depende de la necesidad, personalmente, a mí me gusta siempre hacerlo con antelación. Ya sea a la persona que está a cargo del restaurante, o a las personas que son ayudantes del mismo.

**¿Cuál es la actitud o respuesta de la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

Bueno, cuando se satisface un de las necesidades, yo personalmente me siento muy alegre, contenta. En caso de no se satisfaga mi necesidad, creo que llegaría a sentirme molesta.

**¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la respuesta o no respuesta de su queja o reclamo?**

En ocasiones me ha pasado que no hay una respuesta a los reclamos que he hecho, y si me he molestado, porque cuando una persona hace un reclamo, siempre es por algo.

**¿De qué manera hace conocer la queja o reclamo?**

Personalmente, por lo general cuando tengo un reclamo me acerco, obviamente con respeto, y se lo digo a la persona a cargo.

**En relación al servicio al cliente de un restaurante. ¿Cuáles son los aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo a la hora de un servicio de calidad?**

Yo creo que el respeto. El respeto que tiene que tener la persona que le sirve al cliente para mí es muy importante.

**¿Qué aspectos o elementos relativos al servicio al cliente lo alijarían de un restaurante?**

La mala atención, y una comida en mal estado.

**¿Regresaría a comer a un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

No regresaría. Buscaría otros lugares que cumplan mis necesidades.

**Por el contrario ¿Recomendaría a familiares o amigos comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

Por supuesto lo recomendaría.

**Finalmente. ¿Qué recomendación le haría usted como cliente a un restaurante que busca mejorar su servicio a la ciudadanía?**

Una recomendación que yo haría es que si hay la posibilidad, que invierta en preparación para el personal que esta de servicio.

**Anexo 5. Entrevista a Tatiana Torres, clienta regular del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Cuándo visitas un restaurante, ¿Qué es lo que más te interesa de él?**

El aseo del lugar, que tan limpio esté.

**En la visita al restaurante, si usted tiene una expectativa o necesidad que desea satisfacer, ¿de qué manera lo comunica al personal de servicio?**

Casi nunca comunico, simplemente no vuelvo si no cumplen mis necesidades y por el contrario obviamente regreso.

**¿Cuál es la actitud o respuesta de la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

Si es que satisfacen mis necesidades y expectativas, si suelo como que felicitar, ya sea al chico que esté encargado de pasar la comida o al cocinero. Y si no igual no digo nada, pero no regreso.

**¿Cuál es su actitud frente a la respuesta o no respuesta de su queja?**

Obviamente una felicitación o agradecimiento, en caso de que cumplan con lo que anteriormente me quejé, o si no como ya lo dije anteriormente, no regreso.

**¿De qué manera hace conocer la queja o reclamo?**

En caso de que necesite reclamar lo hago de la manera más discreta posible, ya sea al cocinero o al chico que está encargado de repartir la comida.

**En relación al servicio al cliente de un restaurante. ¿Cuáles son los aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo a la hora de un servicio de calidad?**

La amabilidad. Lógicamente eso no es todo, debe contar con un buen producto.

**¿Qué aspectos del servicio al cliente lo alijarían de un restaurante?**

Que no sean cordiales, porque un alimento puede ser muy bien preparado, muy delicioso, pero si las personas que están encargadas de atendernos tienen los medios de acercarse a sus clientes yo creo que no. Y luego la limpieza

**¿Regresaría a comer a un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

No.

**Por el contrario ¿Recomendaría a familiares o amigos comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

Por supuesto, yo mismo les llevo.

**Finalmente. ¿Qué recomendación le haría usted como cliente a un restaurante que busca mejorar su servicio a la ciudadanía?**

Que deben crear primero estrategias, para poder atender a sus clientes de manera asertiva. De igual manera recibir diferentes puntos de vista en cuanto a la sazón y a la preparación de sus alimentos, porque puede que a una persona le parezca exquisito, pero para otra le falte un poquito de esto, un poquito de lo otro. Siempre es bueno tener diferentes puntos de vista para mejorar en todo.

## **Anexo 6. Entrevista a Joselyn Escobar, clienta regular del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Cuándo visitas un restaurante, ¿Qué es lo que más te interesa de él?**

Bueno cuando yo visito un restaurante, lo que más me preocupa y en lo que más me fijo es en la atención que recibo y también en la calidad.

**En la visita al restaurante, si usted tiene una expectativa o necesidad que desea satisfacer, ¿de qué manera lo comunica al personal de servicio?**

Bueno primeramente, creo que es factible conversar con el personal, no hacer escándalo, sino conversarlo directamente para recibir la solución del problema.

**¿Cuál es la actitud frente a la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

Bueno cuando estoy satisfecha, creo que es la alegría. Y cuando de plano no me gustó, es el enojo, y hasta muchas veces se utiliza el reclamo, para hacer connotar el descontento que uno tiene.

**¿Cuál es su actitud frente a la respuesta o no respuesta de su queja?**

Bueno es descontento, porque el hecho de que no tomen en cuenta lo que uno como cliente diga, si es molesto y genera descontento.

**¿De qué manera hace conocer la queja o reclamo?**

Bueno, en muchas ocasiones los restaurantes tienen lo que es el buzón de sugerencias, y se puede escribir. O si no también se puede acercarse a hablar con el más alto o con el que esté a cargo del restaurante.

**En relación al servicio al cliente de un restaurante. ¿Cuáles son los aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo a la hora de un servicio de calidad?**

Bueno creo que la atención del personal, entra también ahí el lugar como esté adecuado, si está limpio, el orden, eso.

**¿Qué aspectos del servicio al cliente lo alijararían de un restaurante?**

Que no esté el lugar ordenado, de que no haya la comodidad necesario, de que el espacio no sea suficiente, y como lo dije antes la limpieza es fundamental.

**¿Regresaría a comer a un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

No, no regresaría, porque como regresar a un lugar donde fui atendida mal, y donde mi dinero no fue bien invertido.

**Por el contrario ¿Recomendaría a familiares o amigos comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

Sí, de hecho lo he hecho siempre, creo que la mejor publicidad que uno puede dar a un restaurante al momento de etiquetarlo, porque si hay lugares excelentes que brindan lo necesario al cliente.

**Finalmente. ¿Qué recomendación le haría usted como cliente a un restaurante que busca mejorar su servicio a la ciudadanía?**

Bueno creo que todo consiste en tratar de buscar el personal adecuado, que sepa saber llegar a los clientes, porque se ha dado muchos casos que las personas que están a cargo no son empáticas, entonces eso hace sentir un ambiente terrible. Entonces considero que el lugar influye bastante.

**Anexo 7. Entrevista a Jorge Rosas, cliente regular del “Taller Gastronómico Sensibus”.**

**Cuándo visitas un restaurante, ¿Qué es lo que más te interesa de él?**

Si es que el pedido llega a tiempo y en calidad.

**En la visita al restaurante, si usted tiene una expectativa o necesidad que desea satisfacer, ¿de qué manera lo comunica al personal de servicio?**

Como personas que trabajan y se esfuerzan cada día. Con respeto hay que dirigirse a las personas, ya sean meseros o el encargado de caja.

**¿Cuál es la actitud o respuesta de la satisfacción o no satisfacción de sus expectativas o necesidades?**

Bueno, la mayoría de veces siempre han sido respuestas positivas, si es que uno trata con respeto recibe con respeto, entonces siempre han sido positivas

**¿Cuál es su actitud o respuesta frente a la respuesta o no respuesta de su queja o reclamo?**

La mayoría de veces, como te digo, siempre ha tratado de solucionarlo de una manera inmediata, ya sea devolviéndome el dinero o devolviéndome la comida, pero son casos especiales en los que he tenido que vivir esas experiencias.

**¿De qué manera hace conocer la queja o reclamo?**

Tal vez, levantar la mano o dirigirme a la persona que está en cargada, ya sea repartir la comida o directo a cocina, no sé. Depende del restaurante.

**En relación al servicio al cliente de un restaurante. ¿Cuáles son los aspectos que más favorecen a un negocio de ese tipo a la hora de un servicio de calidad?**

Pienso y que tal vez el ánimo a la hora de tomar su pedido, la agilidad a la hora de traer la comida, puede ser que siempre haya una persona pendiente de que si está todo bien, y porque prácticamente es una necesidad que nosotros tenemos, alimentarnos, entonces debe ser importante.

**¿Qué elementos del servicio al cliente lo alijarían de un restaurante?**

El trato, y tal vez como te digo, la calidad de la comisa. Osea eso es lo principal, porque si vamos a un restaurante es a comer, entonces, la calidad es lo más importante y el trato.

**¿Regresaría a comer a un restaurante donde el servicio no cumplió sus expectativas o necesidades?**

Pienso que no, pienso que siempre hay que tratar de dar la oportunidad a la mayoría de restaurantes que nosotros como clientes tenemos que decir, que si

tal vez no traten de misma forma, o tal vez la comida no sea buena, pero siempre hay una primera vez. Así que como hay variedad de restaurantes, entonces si es que recibí un trato no adecuado, pues buscar otro.

**Por el contrario ¿Recomendaría a familiares o amigos comer en un restaurante donde el servicio cumplió sus expectativas o necesidades?**

Obviamente sí, porque si yo me sentí satisfecho pues promocionaría el lugar para que vayan personas que yo conozco.

**Finalmente. ¿Qué recomendación le haría usted como cliente a un restaurante que busca mejorar su servicio a la ciudadanía?**

Bueno en primer lugar, tener un trato con el cliente adecuado, ser ágil y eficiente, y a la vez tratar de mantener la salubridad del lugar y la calidad en los productos.

