

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

En este capítulo se mencionará una breve historia de los restaurantes, algunos sistemas de clasificación y términos para comparar a los restaurantes, seguido por las opiniones de diversos autores en cuanto al servicio y su definición, para que posteriormente se explique cómo el servicio está íntimamente ligado a las operaciones de los restaurantes influyendo directamente en el éxito o fracaso de este tipo de establecimientos. Se explicarán los conceptos de calidad y satisfacción. Posteriormente se explica por qué la estandarización ayuda a dar mayor consistencia a un servicio. Además se mencionan algunos estudios al respecto del tiempo de espera y por último se analizan las características del restaurante estudiado.

2.1 Industria de los Restaurantes

La idea de preparar alimentos para después comercializarlos tiene sus orígenes en Mesopotamia, en el tiempo de Nabucodonosor, donde la gente prefería ir al mercado y comprar alimentos ya preparados como albóndigas rellenas, cordero rostizado, pescado frito, panes y dulces de almendra, que tener que cocinarlos. Esta costumbre fue introducida a Europa por medio de los árabes cuando conquistaron España (Ángelo & Vladimir, 1998). Este hecho marca el inicio del servicio de alimentos.

El concepto de restaurante nació en Francia en 1765 gracias a Boulanger. Este hombre operaba un pequeño negocio de venta de sopas y caldos, los cuales eran llamados *restaurants*, que en francés significa restauradores pues llenaban de energía a aquellos que los consumían (Dittmer, 2002).

Este mismo autor explica que muchos siglos antes de Boulanger ya existían tabernas en Europa. Originalmente ofrecían servicio de hospedaje para los viajeros, vendían comida, bebida y ofrecían algún tipo de entretenimiento. Estos establecimientos eran considerados centros sociales en donde los viajeros y residentes locales se reunían a charlar de cualquier tema y al mismo tiempo tenían entretenimiento.

Las tabernas ofrecían una pequeña selección de alimentos como complemento de su giro principal: el alojamiento de los viajeros y la venta de bebidas. Los establecimientos de Boulanger se diferenciaban de las tabernas ya que ofrecían una variada selección de platillos que se preparaban al momento de ser ordenados y se dirigían a clientes cuya necesidad principal era la de comer (Labensky & Hause, 1999).

A Boulanger se le acredita ser el creador del primer restaurante al ofrecer un comedor dentro de su establecimiento donde los comensales podían comprar y consumir una variedad de alimentos preparados (Dittmer, 2002).

Poco a poco se fueron abriendo más y más restaurantes en toda Europa y fue con la Revolución Francesa (1789 – 1799) que ocurrió un incremento importante en el número de restaurantes que abrieron en esa época, pues al desaparecer la aristocracia, muchos de los chefs que trabajaban para ella, al quedarse sin trabajo, abrieron sus propios restaurantes y pusieron al servicio público sus finas habilidades en la cocina (Labensky & Hause, 1999).

De acuerdo a estos autores, con el paso del tiempo muchos factores han influenciado el desarrollo de la industria del servicio de los alimentos como la tecnología, el descubrimiento de nuevos alimentos, el acceso a la información, la diversificación de los mercados y las necesidades del cliente. Por lo anterior los restaurantes han tenido que irse ajustando a las exigencias de cada época.

2.2 Clasificación de los Restaurantes

La clasificación, según las nociones de Lógica que explica Gutiérrez Sáenz (1987), es el tipo más fácil de división, la cual trata de ordenar los diferentes grupos de individuos que se encuentran en la extensión de un concepto. También menciona que la división es una operación mental muy útil cuando se trata de conseguir claridad y precisión.

Según la Sociedad Americana de Microbiología (1999), los seres humanos tenemos la necesidad de clasificar las cosas en grupos y categorías para mantener un orden, para seguirles la pista y para poder compararlas.

Para poder comparar un restaurante con otro, dentro de esta industria se pueden usar los sistemas de calificación de las guías turísticas y también una terminología, como se expondrá a continuación.

2.2.1 Guías Turísticas.

Existen guías turísticas como la Mobil Travel Guide (2004) que a través de sus sistemas de clasificación, ayudan a los consumidores a encontrar los hoteles y restaurantes que pueden satisfacer mejor sus necesidades (en los Estados Unidos). El objetivo de esta guía es clasificar y medir los la experiencia entera al comer en un restaurante, tomando en cuenta los siguientes aspectos: productos, instalaciones y servicio.

Esta guía usa un sistema de clasificación basado en estrellas, siendo las cinco estrellas la mejor categoría de este sistema. A continuación se explica a “grosso modo” cada una de estas categorías:

- a) Restaurantes de una estrella: ofrecen especialidades culinarias, un toque local y en una buena atmósfera. El servicio es cordial y eficiente, los empleados están aseados y el lugar está bien cuidado.
- b) Restaurantes de dos estrellas: sirven comida fresca en un lugar limpio y con servicio eficiente. Se caracterizan por la amabilidad con un toque familiar.

- c) Restaurantes de tres estrellas: sirven buena comida, la decoración es agradable y su servicio es cálido y hábil.
- d) Restaurantes de cuatro estrellas: ofrecen platillos maravillosos con presentaciones originales y un servicio profesional.
- e) Restaurantes de cinco estrellas: se puede esperar una experiencia sin errores. Son consistentes en su comida excepcional, ofrecen un servicio superior, la decoración es elegante y los platillos tienen una exquisita presentación.

Otro sistema de clasificación es el usado por la American Automobile Association (2003), el cual es más “selecto” que el sistema de la Mobil Travel Guide, pues para que un restaurante sea evaluado por la AAA, primero debe reunir 12 requisitos y aunque logre, no se garantiza que la asociación lleve a cabo la evaluación del establecimiento.

Las áreas que este sistema considera esenciales a ser evaluados son: la comida, el servicio y la decoración. Después de ser evaluado un establecimiento, este sistema lo cataloga usando de uno a cinco “diamantes” los cuales reflejan la calidad total del establecimiento, siendo los cinco diamantes la mejor categoría. A continuación se explica a rápidamente el significado del número de diamantes:

- a) Restaurantes con un diamante: ofrecen buena y abundante comida a un precio accesible. Sus platillos son populares, sencillos y sin decoración, el ambiente es casual, algunos presentan autoservicio. Generalmente se enfoca al mercado familiar y que busca un servicio rápido.
- b) Restaurantes con dos diamantes: demuestran un esfuerzo por ir más allá de lo ordinario en su comida, servicio y decoración. El servicio combina un estilo

informal con elementos de “auto servicio”. Se recomiendan para ocasiones especiales y cenas familiares.

- c) Restaurantes con tres diamantes: ofrecen una experiencia más refinada para aquellos que buscan más que una simple comida, de mayor nivel en un ambiente adulto. Es el nivel más sencillo de “fine dining”. Su menú es creativo y complejo pues ofrece platillos tradicionales y actuales. El servicio es semi formal y su staff esta bien capacitado.
- d) Restaurantes de cuatro diamantes: ofrecen una experiencia de lujo y el trato es refinado. Presentan mucha consistencia en general. Los menús reflejan un alto grado de creatividad y complejidad, con presentaciones elaboradas. Su staff es culto, profesional y altamente capacitado que demuestra un profundo deseo de alcanzar o superar las expectativas de los clientes.
- e) Restaurantes de cinco diamantes: generalmente son establecimientos de renombre. Están dirigidos a gente adulta y opulenta que busca la mejor experiencia posible. Es la más “alta cocina” posible. Su menú es lo de lo más exquisito, ya que usan los ingredientes más finos posibles. Chefs altamente aclamados los dirigen. Las presentaciones son espectaculares y reflejan un arte y dedicación impecable. Su experto staff es formal, demuestra gran preparación, pone mucha atención a los detalles y se anticipa todo el tiempo a superar las expectativas de sus clientes

2.2.2 Uso de Términos.

En la industria de los restaurantes existen otro tipo de clasificaciones aparte de las usadas en las guías turísticas. Estas clasificaciones, más teóricas que comerciales, ayudan a comprender mejor el concepto bajo el cual trabaja un restaurante.

Dittmer (2002) menciona que la mayoría de los intentos de clasificar los restaurantes han fallado debido al gran número de variables que pueden existir en los establecimientos de servicio de alimentos. Ni siquiera los sistemas de clasificación basados en estrellas o signos de pesos pueden explicar por si mismos el tipo de cocina o restaurante de un modo detallado.

El autor explica que para poder comparar y describir completamente un restaurante es necesario el uso de ciertos términos que son conocidos dentro de esta industria y que no representan un sistema de clasificación por que no son mutuamente excluyentes, gracias a esto se pueden usar varios términos a la vez para poder describir un solo establecimiento; dichos términos son:

- a) Comida rápida: aquellos establecimientos en los que se tiene que esperar poco o nada de tiempo por la comida.
- b) Servicio a la mesa: es un tipo de servicio que se caracteriza en que las órdenes de alimentos y bebidas son tomadas a los clientes que están sentados en una mesa. Generalmente un mesero toma la orden y entrega los platillos y bebidas a los comensales en sus mesas.
- c) Étnicos: aquellos que se especializan en servir comida de una cultura específica, por ejemplo la china, mexicana, griega, española, india.

- d) Especialidades: aquellos cuyos platillos principales son de un tipo específico, por ejemplo vegetales, pescados y mariscos, pollo, cortes de res, donas, jugos.
- e) Fine dining: son establecimientos que ponen especial cuidado en ofrecer platillos de alta calidad, preparados con los mejores ingredientes posibles y por manos expertas y servidos por gente muy profesional,
- f) Restaurantes de menú limitado: son aquellos cuyo número de platillos es muy restringido o poco variado.
- g) Cadena de restaurantes: restaurantes relacionados uno entre otros por una característica común, como los productos, los dueños, la apariencia física.
- h) Restaurantes temáticos: todo su diseño está enfocado a un mismo tema o concepto, el cual se refleja de visiblemente en la decoración del lugar.
- i) Tops: aquellos establecimientos de alimentos y bebidas que están contruidos en el último piso de un hotel o un edificio alto, sobretodo en grandes ciudades donde la vista es espectacular.
- j) Restaurantes familiares: buscan que sus clientes sean grupos familiares, por lo que ofrecen un menú variado para todas las edades, precios accesibles e instalaciones agradables.
- k) Cafeterías: es un establecimiento donde la comida esta a la vista del cliente para que éste pueda escoger.
- l) Buffet: es un servicio en el cual se coloca en una o más mesas una gran variedad de comida con una presentación atractiva usando distintos recipientes. Los comensales cargan su propio plato pues tienen la libertad de elegir sus platillos y el tamaño de la ración. Se cobra un solo precio sin importar las cantidades de alimentos consumidos.

-
- m) Banquetes: consiste en preparar y servir comida a un grupo específico de personas, las cuales asisten a un evento particular.
 - n) Servicio de alimentos institucionales: aquellos que preparan alimentos para personas que están relacionadas a una institución en particular (escuelas, asilos, hospitales, cárceles).
 - o) Servicio de alimentos en industrias y negocios: ofrecen alimentos durante las horas laborales para los empleados de una compañía en particular, directamente en sus oficinas o fábricas.
 - p) Servicio de alimentos en aerolíneas: ofrecen el servicio de preparar alimentos y empaquetarlos para ser servidos en los pasajeros de un avión durante el vuelo.
 - q) Servicio de alimentos en clubes: ofrecen alimentos en establecimientos que manejan membresías. Dichos establecimientos son conocidos como clubes (club en singular) y se enfocan a un interés que es común a todos sus miembros (golf, tenis, estudiantes, universitarios, sociales).
 - r) Stands de comida: son aquellos establecimientos al aire libre que no cuentan con una zona de comedor.
 - s) Restaurantes de vecindario: son aquellos que son diseñados para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de las personas que viven o trabajan cerca del restaurante.
 - t) Servicio en el automóvil (drive through): es una operación en la cual un cliente dirige su automóvil a una ventana del restaurante para pagar y recibir su comida sin tener que salirse de su automóvil.
 - u) Servicio para llevar: aquellos establecimientos que preparan sus platillos y los empaquetan para que el comensal lo consuma cuando más le convenga.

2.3 Servicio: Definiciones y Características

Los autores Ángelo & Vladimir (1998) definen al servicio como la ejecución de un acto que satisface las necesidades de los clientes. El concepto de servicio definido por Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) lo expresan como una experiencia perecedera e intangible, ejecutada para un cliente que toma el rol de co-productor.

Para complementar su definición, Fitzsimmons & Fitzsimmons citan definiciones de otros autores y a continuación se mencionan algunas de ellas: Zeithami & Bitner (1996) definen al servicio como actos, procesos y ejecuciones. Gronroos (1990) lo define de una manera más flexible al decir que es una actividad o serie de actividades de una naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, se llevan a cabo en las interacciones entre el cliente y el empleado (servidor) y/o recursos físicos (bienes) y/o sistemas del proveedor, que se ofrecen como solución a los problemas del consumidor. Aunque en éste caso hay varias definiciones de servicio, ninguna contradice a la otra sino que se complementan.

Pero para poder entender mejor lo que es un servicio, es necesario conocer sus características. Kotler, et al, (1999) menciona que los servicios se caracterizan por ser intangibles, inseparables, variables y perecederos. A continuación se explicará brevemente cada una de estas características.

- a) Intangible: los servicios no pueden ser captados por los sentidos, es decir, no pueden ser ni tocados, olidos, oídos, vistos o degustados.

- b) Inseparable: para que la transacción de un servicio se lleve a cabo siempre es necesaria la presencia tanto del proveedor del servicio como del cliente que lo recibe. La interacción entre el cliente y el empleado es una parte del producto de las empresas de servicio.

- c) Variable: la calidad de los servicios depende de quién es la persona que los lleva a cabo, el tiempo y el lugar en el que son llevados a cabo.

- d) Perecedero: los servicios no se pueden guardar o almacenar.

2.4 Los Restaurantes: Empresas de Servicio

La industria de la hospitalidad está formada por aquellos negocios que ofrecen comida, bebidas y hospedaje a los viajeros (Dittmer, 2002). Por lo anterior se considera a los establecimientos de comida dentro de esta industria.

El mismo autor afirma que uno de los rasgos principales de los restaurantes es su servicio, pues la gente juzga un restaurante basándose en la calidad de sus servicios (profesionalismo, velocidad y cortesía).

Según Sulek & Hensley (2004) un componente esencial para que una comida sea satisfactoria para el cliente es el sabor de los platillos, pero un buen servicio y una decoración placentera son también importantes en un restaurante de servicio completo.

Actualmente los restaurantes buscan diferenciarse de la competencia a través de los servicios (Ángelo & Vladimir, 1998), pues saben que el servicio es uno de los factores de mayor importancia para los clientes en un restaurante (Mill, 2001).

Un estudio realizado por la National Restaurant Association (Mill, 2001) ayuda a entender la importancia de los servicios en los restaurantes, pues sus resultados demuestran que los dos principales factores de decisión para cenar en un restaurante son la conveniencia y el valor. Como parte de la conveniencia, lo que influye la decisión del cliente son el tiempo y el esfuerzo; esto se ejemplifica cuando un cliente tiene prisa busca un restaurante con un servicio rápido. El factor del valor depende mucho del tipo de establecimiento de comida. En restaurantes con servicio a mesas la amabilidad del servicio es valiosa para sus clientes junto con el sabor único, la accesibilidad y las horas de operación. En este estudio se comprueba que el servicio influye indirectamente en la decisión de compra de un cliente potencial.

Según Mill (2001) los restaurantes deben prestar especial atención a los siguientes puntos para lograr satisfacer a sus clientes: el tiempo de servicio, responder las dudas de los clientes, el manejo de quejas, evitar errores al cobrar (cuenta) y recomendar platillos del menú.

2.4.1 Consecuencias de un Mal Servicio.

En los restaurantes, la mayor parte de las quejas no son ni por la comida ni por la atmósfera del lugar, sino por el servicio percibido (Mill, 2001). También la revista Gestión

(1997), en una entrevista a Don Peppers, menciona que si los clientes tienen la oportunidad de comunicarse con los administradores de un restaurante, lo primero que hace el cliente es protestar.

Sulek & Hensley (2004) mencionan que en un restaurante, los comensales satisfechos tienden a regresar, pero la mayoría de los comensales insatisfechos (más de un 90%) nunca regresan. Walkup (2002) cita en su artículo a Ellen Koteff, editora ejecutiva de Nation's Restaurant News, quien mencionó que la causa número uno por la que los clientes no regresan a un restaurante es debida a un mal servicio.

Lundberg & Walker (1993) citan el estudio que realizó Benningan's, una cadena exitosa de restaurantes de los Estados Unidos, para conocer las razones por las cuales los clientes no regresan a un restaurante y la primera razón esta relacionada al servicio. Sus resultados fueron los siguientes:

- 1% por muerte
- 3% por que se cambiaron de casa
- 5% por que cambiaron de círculo social
- 9% prefirieron irse con la competencia
- 14% por que el producto no los satisfizo
- 68% por la actitud de indiferencia que recibieron de alguno de los empleados

Según un estudio de la National Restaurant Association citado por Lundberg & Walter (1993) el segundo factor que más les molesta a los clientes en un restaurante es un

mal servicio (el primero es una mala calidad de los alimentos y el tercero percibir precios excesivos).

Plata (2001) cita a la firma consultora Reicheld y Passer, la cual dice que más de la mitad de las 500 empresas de Fortune, perderán el 50% de sus clientes por no haber cumplido con las expectativas de servicio de sus clientes. La misma autora menciona que es necesario invertir de siete a diez veces más para conseguir un nuevo cliente que para retener uno ya existente.

2.4.2 Calidad en el Servicio.

Un factor crítico para el éxito y sobrevivencia de un restaurante es la calidad de sus servicios (Dittmer, 2002). Hoyer & Hoyer (2001) citan la definición de Juran, la cual dice que la calidad son las características de producto basadas en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción. Kotler, et al, (1999) afirman que la satisfacción es el grado en el que un producto satisface las expectativas que un cliente tenía de su producto. Sulek & Hensley (2004) citan a Fitzsimmons y a Maurer al mencionar que a mayores niveles de atención en el servicio, mayor será la satisfacción total del cliente.

Sobre el grado de satisfacción, Ángelo & Vladimir (1998) definen como un “servicio bueno” el alcanzar las necesidades de los clientes en el modo en el que los clientes lo esperan; un “servicio superior” es aquel que supera las expectativas de los clientes.

Para responder la pregunta ¿qué factor les interesa más a los clientes en un restaurante? Kasdan (1996) cita las palabras del vicepresidente de Wendy's Internacional, David Lynch, el cual afirma que el factor más importante para el cliente depende de su estado de humor y del tiempo que tiene disponible. Según Durrande-Moreau (1999) es difícil poder identificar y reaccionar distinto ante un cliente que está de buen humor y otro que tiene prisa. Aún así el autor afirma que vale la pena identificar las actitudes del cliente y ofrecerle el servicio que necesita ya que dichos factores pueden afectar mucho la satisfacción del cliente.

Kotler, et al, (1999) explican que es necesario hacer tangibles los servicios (cuya característica es ser intangibles) para darle señales al cliente de la calidad que puede esperar del servicio de un restaurante.

Un ejemplo de cómo se puede influir en las expectativas del cliente sobre el producto es a través del precio (Ángelo & Vladimir, 1998). El cliente percibe una relación entre el precio y el servicio recibido: a mayor precio, la expectativa del cliente será un mayor número de servicios (Lundberg & Walker, 1993). Por lo anterior, se debe influir para que el cliente no genere expectativas mayores a las que la empresa pueda satisfacer.

2.4.2.1 Aplicación de Estándares.

Si lo que la empresa busca es tener calidad en sus servicios, entonces el uso de estándares puede ayudarle a alcanzar esa meta, sin olvidar que los estándares deben basarse en las expectativas del cliente (Mill, 2001) y no en la de los administradores del restaurante.

Ángelo & Vladimir (1998) menciona que las compañías hospitalarias exitosas han puesto gran atención a la implantación de estándares en sus servicios a través de entrenamientos y evaluando el desempeño de dicha estandarización.

Ya se mencionó que los servicios son variables, por lo que pierden consistencia, como en el caso del mesero que un día da un servicio muy bueno y el día siguiente lo da muy mal (Kotler, et al, 1999). Los mismos autores mencionan que la estandarización le da consistencia al producto.

El pionero en desarrollar estándares para una franquicia de restaurantes de comida rápida dijo “La calidad de un líder se refleja en los estándares que se fija a sí mismo” (Quoteworld, 2004). Dicho pionero es Ray Kroc, quien para lograr desarrollar un sistema de administración de restaurantes de hamburguesas al “estilo McDonald’s”, analizó cada una de las funciones del McDonald’s original, desde las compras hasta la preparación, pasando por la limpieza. Después de ello solo hizo correcciones a los procesos y desarrolló una serie de estándares y procedimientos. Con este sistema Kroc fue capaz de explicar a sus franquiciatarios el método exacto para manejar un restaurante McDonald’s, ya que solamente así se aseguraría que cualquier cliente en cualquier McDonald’s recibiría el mismo servicio y la misma comida que el McDonald’s original (Laube, 2002).

Mill (2001) menciona que para desarrollar estándares en una empresa, es necesario hacerlo en dos áreas: en los procesos y en el trato al cliente. Dentro del área de los procesos se enfoca a todo lo que involucra darle el producto o servicio al cliente como el flujo de servicio, la puntualidad, la comodidad, la anticipación, la comunicación, la retroalimentación del cliente y la supervisión.

- a) Flujo de servicio: evitar los cuellos de botella en el restaurante.
- b) Puntualidad: Estandarizar los tiempos de espera. Darle al cliente lo que pide cuando esta listo para recibirlo.
- c) Comodidad: decidir enfocarse más en la comodidad del cliente que en la comodidad del restaurante o del empleado.
- d) Anticipación: Asegurarse que el cliente no tenga que pedir nada pues se le dará antes de que lo pida.
- e) Comunicación: todos deben de comunicarse entre sí de manera eficiente para poder atender al cliente.
- f) Retroalimentación del cliente: para saber si se han satisfecho sus expectativas o es necesario cambiar algo.
- g) Supervisión: para que todo funcione es necesario coordinar los esfuerzos y monitorearlos para evitar fallas.

Lundberg & Walker (1993) afirman que cuando el empleado “ama” a sus clientes, el cliente regresa el mismo sentimiento, como en una relación amorosa. Mill (2001) menciona que los aspectos de trato al cliente en los que se debe estandarizar el servicio son la actitud, el lenguaje corporal, el tono de voz, el tacto, el uso de nombres, la atención, la dirección, las sugerencias de venta y la solución de problemas.

- a) Actitud: consiste en que las acciones y lo que se dice son el reflejo de lo que se piensa o que se siente. Una sonrisa es muestra de una actitud positiva y es por eso que es bueno estandarizarla.
- b) Lenguaje corporal: estandarizar el contacto visual con el cliente para demostrar interés.

- c) Tono de voz: dependiendo de la atmósfera se estandariza un tono con energía o un tono delicado.
- d) El tacto: decir lo correcto en el momento correcto, sobretodo reglas de etiqueta en las palabras, evitar el uso de modismos o vulgaridades.
- e) El uso de nombres: dirigirse a los clientes por su nombre para crear una personalización.
- f) Atención: ajustar el servicio a las necesidades del cliente para hacer un servicio aún más individualizado.
- g) Asistencia: guiar al cliente cuando lo necesite debido a una falta de conocimiento del tema en cuestión.
- h) Sugerencias de venta: se debe sugerir con el fin de mejorar la experiencia total de la comida.
- i) Solución de problemas: darle el poder a los empleados de solucionar ellos un problema con un cliente dentro de ciertos límites.

Plata (2001) menciona que de lograr aumentar un 5% los niveles de retención del cliente, las utilidades de la empresa pueden aumentar en un 60% hasta un 100%. Stewart (1997) afirma que lealtad del cliente y la satisfacción aumentan solamente cuando se logra una profunda satisfacción del cliente, para lograr dicha profundidad es necesario realizar varios cambios a la vez.

Algunas cadenas han establecido sofisticados programas de entrenamiento para empleados de medio tiempo usando técnicas audiovisuales. Los procesos estandarizados disminuyen los costos de entrenamiento, la rotación de empleados y el tiempo de entrenamiento, aumentando la efectividad de estos programas (Powers, 2003).

Por la característica de inseparabilidad (Kotler, et al, 1999), todos los empleados del restaurante son parte del departamento de mercadotecnia por que todos tienen un impacto en la decisión del cliente de volver al restaurante y recomendarlo a otros (Lundberg & Walker, 1993).

Del mismo modo, en un panel titulado “Improving Service: Starting Now” que se llevó a cabo en Orlando, Florida, los panelistas estuvieron de acuerdo con que la mejor forma para asegurar que los clientes reciban un excelente servicio y regresen a tu negocios es manteniendo a tus empleados felices y motivados (Walkup, 2002). Algunos de los métodos para lograrlo son los siguientes:

- Contar con más empleados que lo normal durante los periodos de mayor demanda para quitarle presión al staff de empleados y poder ofrecer un servicio más rápido.
- Premiar y reconocer a los empleados para asegurar que éstos se preocupen y atiendan bien a los clientes. A este respecto, la revista Resturant Hospitality (1997) menciona una encuesta realizada entre los empleados de Charley’s Stakery, la cual demostró que la mayoría de ellos preferían obtener incentivos y reconocimientos como grupo que como individuos.
- Darle vouchers a los empleados para que coman en los restaurantes donde trabajan y hagan una crítica completa del servicio que recibieron, ahorrando la contratación de mystery shoppers. Según Barnum, citado por la revista Resturant Hospitality (1997) en caso de tener una guía escrita para dicha crítica, se deben evitar preguntas subjetivas como ¿estuvo bien tu comida? y

en cambio debe haber precisión en las preguntas: ¿la hamburguesa fue cocinada como la pediste? ó ¿el lugar estaba limpio?.

- Entrenar a los empleados del restaurante para que puedan identificar las necesidades de sus clientes y ser sensibles para saber el tipo de servicio que los clientes esperan, pues existen dos tipos de clientes a diferenciar: los que les gusta que les vendan más (upsell) y los que no.

2.4.3 El Tiempo de Espera.

Según Jones & Dent (1994) existe evidencia que demuestra que casi dos tercios de las quejas de un servicio son relacionadas tienen relación con el tiempo, como esperar mucho para pagar o esperar mucho para ser servido.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) mencionan que esperar es parte de la vida de cualquier persona y las esperas pueden durar una gran cantidad de tiempo de su vida. Los mismos autores citan una encuesta realizada en 1988 en los Estados Unidos para identificar en qué se va el tiempo de vida del estadounidense promedio. Los resultados son los siguientes:

- Seis meses esperando ante un semáforo.
- Ocho meses abriendo correo basura.
- Un año buscando objetos perdidos.
- Dos años devolviendo, sin éxito, llamadas telefónicas.
- Cuatro años haciendo labores del hogar.

- Cinco años esperando en una fila.
- Seis años comiendo.

Gracias al anterior estudio se puede identificar que el estadounidense pasa gran parte de su vida esperando en una fila. Incluso Durrande-Moreau (1999) menciona que el tema de la administración de la espera es un tema importante debido al incremento en actividades de servicio en el ambiente económico y por lo valioso que se ha convertido el tiempo para los clientes.

Asbury (1999) menciona que por más que los administradores de un restaurante traten de evitarlo y que a pesar de de sus buenas intenciones, es inevitable que los clientes de un restaurante no tenga que esperar por algo durante su comida.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) siguen usando en su libro las teorías de Maister como la base de la psicología del tiempo de espera, al mencionar las dos Leyes de Servicio que propone dicho autor. La primera ley envuelve las expectativas del cliente y la segunda la percepción del mismo cliente. Si el cliente recibe un servicio mejor a lo que esperaba, sus expectativas, entonces el cliente sale satisfecho y se lo cuenta a sus conocidos generando una buena reputación, pero si el servicio no alcanza sus expectativas, sale molesto y le genera una mala reputación al servicio entre sus conocidos. La segunda ley de Maister explica que las primeras impresiones de un servicio pueden influenciar al resto de la experiencia, por lo que si el cliente tiene que esperar por el servicio, lo mejor es que su espera sea lo más placentera posible. Por lo anterior Maister propone ocho factores que afectan la percepción del cliente con respecto a la espera y que Jones & Dent (1994) citan en su artículo. Dichos factores son:

- 1) El tiempo sin ocupación se siente más largo que el tiempo ocupado.
- 2) Las esperas antes de un proceso se sienten más largas que durante el proceso.
- 3) La ansiedad hace que las esperas se sientan más largas.
- 4) Las esperas inciertas se sienten más largas que las esperas con conocimiento.
- 5) Las esperas sin explicación se sienten más largas que las esperas explicadas.
- 6) Las esperas injustas se sienten más largas que las esperas equitativas.
- 7) La gente esta dispuesta a esperar más tiempo si el valor de lo que esperan es alto.
- 8) Las personas acompañadas sienten más corto el tiempo de espera que las solas.

En un artículo de Durrande-Moreau (1999) se acepta que el artículo escrito por Maister en 1985 sigue siendo considerado como una referencia básica para explicar el tema de administración de la espera.

Basados en otros estudios distintos a los de Maister, Sulek & Hensley (2004) explican que los clientes empiezan a calificar el servicio de un restaurante desde antes de ser sentados a través de los siguientes puntos:

- Tiempo de espera: los administradores de un restaurante deben de poner mayor atención al tiempo de espera de los clientes para ser sentados pues dicho tiempo de espera suele ser percibido por los clientes como mayor a las esperas que ocurren durante el proceso del servicio. Para solucionar esto,

existen estudios que demuestran que probablemente es más importante manipular la percepción de la espera inicial de un cliente que disminuir el verdadero tiempo de espera. Lo anterior se fundamenta con un ejemplo citado por Mill (2001) en donde un cliente siente que el tiempo de espera pasa más lento antes de una comida o una vez terminada ésta, que cuando está comiendo. Aún así Soeder (1996) menciona un estudio hecho por Performance Review el cual demuestra que entre el inicio y el final de una comida también es importante que el servicio sea veloz.

- Asignación de mesas: la justicia y equidad del sistema de asignación de mesas debe estar basado en que el primer cliente que entra debe ser el primero en ser servido (FCFS por sus siglas en inglés), ya que las esperas inequitativas se perciben más largas que las equitativas, lo que disminuye la satisfacción total del servicio recibido. Incluso una espera inequitativa puede ser percibida como intencional, aunque en realidad no lo sea.
- La amabilidad del anfitrión/a (host/hostess). las habilidades interpersonales de los empleados de un restaurante (actitud de servicio, amabilidad, tacto etc.) pueden influenciar en la satisfacción del cliente. A los clientes les disgusta un servicio frío e impersonal, como cuando ante un cliente el anfitrión actúa como si nada estuviera mal y no le informa las razones por las que el servicio es lento.

Otro estudio realizado al respecto del tiempo de espera es que Jones & Dent (1994) llevaron a cabo. Dichos autores realizaron una auditoria en el proceso de servicio de un

restaurante para identificar los errores potenciales que pueden ser causados a un mal tiempo de respuesta. Dichos errores se identificaron de la siguiente forma:

- Llegada: esperar a ser recibidos.
- Asignación de mesas: esperar a que les sea asignada una mesa.
- Orden: esperar a que la orden de comida les sea tomada.
- Bebidas: esperar a que la orden de bebidas sea tomada.
- Aperitivos / Plato Fuerte: esperar a que los platillos sean servidos.
- Postre / Café: esperar a que la orden de postre o café sea tomada.
- Postre / Café: esperar a que el postre o café sea servido.
- Pago: esperar por la cuenta.
- Pago: esperar a que la cuenta sea procesada.

Según Asbury (1999) lo que le da forma a la percepción en el cliente de la calidad del servicio es la manera en que reacciona el mesero ante circunstancias críticas, como un retraso en el proceso de servicio. Una de las acciones que los meseros pueden tomar para mejorar la percepción del cliente durante su espera, son unas cuantas palabras cuidadosamente escogidas y dichas en el momento exacto.

Al respecto del tiempo de espera antes de ser asignada una mesa, Sulek & Hensley (2004) mencionan algunas investigaciones que demuestran que los clientes perciben un mayor tiempo de espera cuando:

- la temperatura del ambiente en la zona de espera sobrepasa un rango confortable,

- la decoración y muebles de la zona de espera son incómodos.
- hay un sobre-cupo de personas en la zona de espera.

El último punto mencionado puede ser relativo al tipo de establecimiento, pues según el estudio de Sulek & Hensley (2004) los clientes de un restaurante de servicio completo pueden tolerar un poco de congestión en el área de espera pues puede ser percibido como una señal de que el restaurante es bueno y deseado. También mencionan que existen clientes que no les interesa tener que esperar siempre y cuando la comida valga la pena. El mismo autor menciona que el contar con una amplia área de espera tiende a aumentar la aceptación de los clientes a esperar por una mesa, aún cuando el restaurante esté muy lleno.

Durocher (1997) menciona que mientras más rápido un empleado les sirva a sus clientes es mejor, pero el autor está conciente de lo relativo que puede ser el tiempo al que están dispuestos a esperar los clientes, dependiendo de la zona geográfica donde se esté realizando el servicio o del tipo de establecimiento que ofrece el servicio. Dicho autor menciona que los clientes de dos ciudades distintas no están dispuestos a esperar el mismo tiempo y cita un ejemplo que en New Hampshire los clientes esperan un promedio de 10.5 minutos esperando órdenes para llevar, pero la gente de Nueva York no está dispuesta a esperar ese tiempo. Con respecto al tipo de establecimiento, Durocher explica que un cliente estaría dispuesto a esperar 20 minutos por sus alimentos en un restaurante de alta cocina, pero ese mismo cliente no estaría dispuesto a esperar cinco minutos por una rebanada de pizza para llevar.

También Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) mencionan que la espera representa un costo, tanto para el cliente como para la empresa que ofrece el servicio. El cliente percibe el costo como el uso que se le pudo haber dado a dicho tiempo de espera en otro tipo de actividad, junto con el costo de aburrirse, la ansiedad y otros aspectos psicológicos. Para la empresa el costo es el salario que paga por tener personal en periodos de tiempo sin demanda, por lo que esta pagando un tiempo improductivo. Si el sector es muy competido, el exceso de tiempo de espera puede llevar a la pérdida de clientes, como en el caso de aquellos clientes que prefieren comer un restaurante en vez de otro por que saben que en el primero tienen que esperar mucho más tiempo que en el segundo.

En el año en el que Durrande-Moreau (1999) realizó su estudio, pudo identificar alrededor de 30 publicaciones acerca del tiempo de espera por un servicio. Por esta razón, el objetivo de su estudio fue revisar 18 de estas publicaciones (solamente los estudios empíricos) para identificar grupos de factores que pueden influenciar la actitud de los clientes esperando por un servicio. A continuación se enlista su agrupación de factores y la influencia que logran en el cliente según el estudio:

- Antes de la espera
 - Factores individuales relacionados a la duración (expectativas personales): Tiene una gran influencia en el cliente. Es de los factores que principalmente influye en él. El tiempo esperado es uno de los factores fundamentales.
 - Factores individuales no relacionados a la duración (valor del producto o servicio, hábito, motivación, estado de humor y prisa):

Estos cinco factores parecen ser importantes para el cliente pero son difíciles de controlar por el proveedor del servicio. Si se pudieran controlar los resultados serían prometedores. Lo que mejor se puede hacer es identificar estos factores en el cliente y ofrecerle un servicio basado en ellos.

- Factores situacionales relacionados a la duración (expectativas manipuladas): Este factor es importante y posible de manipular, por ejemplo cuando el anfitrión le informa al cliente la duración posible de su espera. Según el autor es mejor usar esta técnica en situaciones críticas pues existen estudios que demuestran que esta técnica no siempre tiene resultados favorables, pues generalmente los clientes estiman un menor tiempo de espera y empiezan a enfocarse más en el tiempo de espera que en la ventaja de conocerlo.

- Durante la espera
 - Factores individuales no relacionados a la duración (distracciones personales, ambiente percibido y auto-explicaciones): Estos tres factores parecen ser importantes para el cliente pero son difíciles de controlar por el proveedor del servicio (no pueden obligarlos a distraerse, el ambiente percibido tiene poco que ver con el ambiente real, si el cliente no se queja ante un problema solamente se imagina las razones por las que ocurrió dicho problema). Si se pudieran controlar los resultados serían prometedores.

-
- Factores situacionales relacionados a la duración (duración real):
Tiene una gran influencia en el cliente. Es de los factores que principalmente influye en él. El tiempo real emerge como el factor fundamental. A mayor tiempo de espera, más negativa será ésta.
 - Factores situacionales no relacionados a la duración (distracciones sugeridas, momento, incertidumbre, explicaciones manipuladas, tipo de línea de espera, esperas solitarias y ambiente manipulado): Sus resultados fueron decepcionantes. No existe evidencia contundente que demuestre que el ambiente de la espera pueda influenciar la percepción del cliente con respecto a su espera.
 - Las distracciones sugeridas no demostraron mejora en la percepción del cliente (explica un ejemplo que uno de los efectos de poner un televisor en la sala de espera en un hospital hizo que aquellos que la vieron sobrestimaran el tiempo real de su espera).
 - Los resultados del momento dieron resultados erráticos pues no hubo evidencia clara de que la espera durante el proceso de servicio es más tolerable que la espera antes del servicio.
 - Las técnicas de reducción de la incertidumbre parece funcionar mejor cuando la situación es crítica, como ya se había visto antes.
 - Las explicaciones manipuladas (echarle la culpa a otro) no han sido investigada en estos estudios.

- El tipo de línea de espera no da ningún tipo de resultado.
- Las esperas solitarias se estudiaron a través de errores de estimación, lo que no permite una conclusión definitiva.
- En los estudios de la manipulación del ambiente (música, estímulos visuales, diseño del área de espera) el número de situaciones son pocas considerando todas las posibilidades, por lo que los resultados son difíciles de comentar. Por ejemplo se explica que la música tiene efectos positivos para evitar el estrés durante la espera, pero no afecta la satisfacción de la espera.