

CAPÍTULO 4

Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el presente estudio a través de las encuestas, las entrevistas y la observación realizada en el restaurante estudiado. El orden de dicho análisis está basado en relevancia de los resultados para lograr los objetivos mencionados en el capítulo uno.

4.1 Resultados de la Encuesta

Para analizar e interpretar los resultados de la encuesta se usaron dos criterios: la frecuencia con la que los encuestados respondieron y el promedio (media muestral) o calificación que obtuvo cada respuesta. El primer criterio ayuda a visualizar el número de respuestas para cada calificación con sus respectivos porcentajes y el segundo criterio funciona como una calificación ponderada. A continuación se presentarán solamente los

resultados más relevantes de esta investigación.

4.1.1 Frecuencias.

A continuación se presentan unas tablas que muestran la frecuencia de respuestas para cada una de las preguntas de la encuesta. Los resultados representan el número de respuestas a cada pregunta y el porcentaje de las mismas, calculado dividiendo el número de respuestas de cada calificación entre el total de respuestas de cada pregunta. Se eligió agrupar los porcentajes para poder identificar más fácilmente cuándo el restaurante alcanza las expectativas mínimas del cliente (Excelente y Buena) y cuándo no logra alcanzarlas (Regular, Mala y Pésima). Se considera Regular en el segundo grupo debido a que el obtener dicha calificación no puede generar una real ventaja competitiva en el restaurante estudiado.

4.1.1.1 Servicio General de los Meseros.

La pregunta más relevante para este estudio es la primera de la tabla uno, ya que indica cómo la clientela percibe la rapidez con la que es atendida en el restaurante. El porcentaje individual indica que más de la mitad de las personas piensan que la rapidez en el restaurante es buena. Incluso una cuarta parte de los clientes encuestados contestaron que la rapidez es excelente. Si se suma el porcentaje de las personas que contestaron Excelente y Buena, el porcentaje obtenido es de 82 por ciento, lo que indica que más de las tres

cuartas partes de los clientes perciben la rapidez del restaurante mayor o igual a buena. En esta pregunta todos los encuestados contestaron.

Con respecto a la amabilidad, la mayoría de la gente más lo percibe como buena y agrupando las calificaciones de Buena y Excelente el resultado es un 72.9 por ciento. El número de respuestas Regulares es alto, pues es cerca de una cuarta parte de los encuestados. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

Tabla 1: Frecuencias del servicio general de los meseros.

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Mala</i>	<i>Pésima</i>	Total	<i>No Aplica o No contestó</i>
Rapidez	72	161	44	6	1	284	0
% individual	25.4%	56.7%	15.5%	2.1%	0.4%		
% agrupado	82.0%		18.0%				
Amabilidad	54	153	66	8	3	284	0
% individual	19.0%	53.9%	23.2%	2.8%	1.1%		
% agrupado	72.9%		27.1%				
Facilidad para localizar	39	106	114	16	9	284	0
% individual	13.7%	37.3%	40.1%	5.6%	3.2%		
% agrupado	51.1%		48.9%				
Presentación	89	161	31	3	0	284	0
% individual	31.3%	56.7%	10.9%	1.1%	0.0%		
% agrupado	88.0%		12.0%				
Actitud	65	159	50	5	4	283	1
% individual	23.0%	56.2%	17.7%	1.8%	1.4%		
% agrupado	79.2%		20.8%				
Solución de Problemas	62	130	31	6	0	229	55
% individual	27.1%	56.8%	13.5%	2.6%	0.0%		
% agrupado	83.8%		16.2%				
Atenciones	62	164	45	5	5	281	3
% individual	22.1%	58.4%	16.0%	1.8%	1.8%		
% agrupado	80.4%		19.6%				

La facilidad para localizar al mesero es la pregunta que obtuvo los resultados más bajos en este tercer rubro, ya que apenas se llega a la mitad de los encuestados (51.1 por

ciento) agrupando las respuestas Buena y Excelente. El número de respuestas regulares es el más alto de este rubro con un 40.1 por ciento. También esta pregunta presenta el porcentaje más alto de respuestas para la calificación de Pésima con un 3.2 por ciento de los encuestados. En esta pregunta todos los encuestados contestaron.

Por el contrario, la siguiente pregunta sobre la presentación de los meseros (uniforma, limpieza, etc.) obtiene los resultados más altos de este tercer rubro con un 88 por ciento agrupando las respuestas Buena y Excelente. Esta pregunta obtiene el porcentaje más alto para este tercer rubro en la calificación de Excelente (31.3 por ciento) y es interesante que nadie contestara a esta pregunta como Pésima. En esta pregunta todos los encuestados contestaron.

Al final de esta investigación se descubrió que la pregunta sobre la actitud del mesero es ambigua, pues la actitud de una persona puede ser de muchas maneras: positiva, negativa, actitud de servicio, actitud agresiva. Por no conocer exactamente el criterio con el cual contestaron los encuestados, no se toma en cuenta esta pregunta para los resultados de esta investigación.

Con respecto a la calificación que los encuestados dan a la solución de problemas por parte del mesero, obtiene un 83.8 por ciento agrupando las respuestas Buena y Excelente. Es interesante que nadie contestara como Pésima a la solución de problemas por parte del mesero. En esta pregunta hubo 55 encuestados que no contestaron o que no aplicó la pregunta para ellos, seguramente por que no tuvieron ningún problema en su comida.

La última pregunta de este tercer rubro, que califica las atenciones que recibieron por parte del mesero, obtuvo el mayor porcentaje para la calificación Buena con un 58.4

por ciento y agrupando las calificaciones Excelente y Buena se obtiene un 80.4 por ciento de los encuestados. En esta pregunta solamente hubo tres personas que no contestaron o que no aplicó la pregunta para ellos.

4.1.1.2 Rapidez del Proceso de Servicio a Mesas.

El objetivo de estas preguntas es conocer la rapidez de cada uno de los pasos del proceso de servicio a mesas que llevan a cabo los meseros del restaurante estudiado para poder identificar los pasos que necesitan mejorarse.

En la tabla dos, a pesar de que las calificaciones para la pregunta sobre la rapidez con la que recibieron al cliente fue de un 80 por ciento agrupando las respuestas Excelente y Buena, hubo siete personas que contestaron que dicha pregunta no aplica o no contestaron, esto se debe a que el capitán de meseros, quien funciona como anfitrión, no está siempre presente en la entrada y muchas veces los mismos meseros son los que reciben a los clientes. Esta pregunta recibió un número alto de calificaciones pésimas (8 en comparación del resto).

De igual modo la siguiente pregunta, sobre la rapidez con la que le asignaron una mesa a los clientes, obtiene buenos resultados para las calificaciones Excelente y Buena (80.6 por ciento agrupadas), pero hubo 26 personas que no contestaron o no aplicó con ellos. Esto es también se debe a que el capitán de meseros, quien funciona como anfitrión, solamente está presente en la entrada del restaurante durante las horas pico (de dos a cinco de la tarde) pues cuando el restaurante no está muy lleno, se le deja al cliente seleccionar su

propia mesa. Cabe señalar que esta pregunta recibió el número más alto de calificaciones pésimas (10).

Tabla 2: Frecuencias de la rapidez del proceso de servicio a mesas.

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Mala</i>	<i>Pésima</i>	Total	No Aplica o No contestaron
Recibieron	87	135	39	8	8	277	7
% individual	31.4%	48.7%	14.1%	2.9%	2.9%		
% agrupado	80.1%		19.9%				
Asignaron	78	130	29	11	10	258	26
% individual	30.2%	50.4%	11.2%	4.3%	3.9%		
% agrupado	80.6%		19.4%				
Entregó Comanda	84	160	33	6	1	284	0
% individual	29.6%	56.3%	11.6%	2.1%	0.4%		
% agrupado	85.9%		14.1%				
Tomó su orden	73	169	37	3	2	284	0
% individual	25.7%	59.5%	13.0%	1.1%	0.7%		
% agrupado	85.2%		14.8%				
Sirvió sus bebidas	94	160	25	2	1	282	2
% individual	33.3%	56.7%	8.9%	0.7%	0.4%		
% agrupado	90.1%		9.9%				
Sirvió su comida	92	157	29	6	0	284	0
% individual	32.4%	55.3%	10.2%	2.1%	0.0%		
% agrupado	87.7%		12.3%				
Pedidos especiales	76	133	20	5	1	235	49
% individual	32.3%	56.6%	8.5%	2.1%	0.4%		
% agrupado	88.9%		11.1%				
Entregó su cuenta	94	131	47	7	4	283	1
% individual	33.2%	46.3%	16.6%	2.5%	1.4%		
% agrupado	79.5%		20.5%				
Devolvió su cambio	63	120	56	19	5	263	21
% individual	24.0%	45.6%	21.3%	7.2%	1.9%		
% agrupado	69.6%		30.4%				

Los resultados de las preguntas sobre la rapidez con la que el mesero entregó la comanda, tomó la orden, sirvió las bebidas y sirvió la comida son muy parecidos. Todas estas preguntas obtienen un porcentaje de al menos un 85 por ciento agrupando las calificaciones Excelente y Buena.

Para la pregunta sobre la rapidez con la que le entregaron al cliente sus pedidos especiales (cubiertos, salsas, limones, postres, etc.) hubo 49 personas que no contestaron o que no aplicó la pregunta, pues no todos los clientes piden algo extra. Los resultados en su mayoría son buenos (88.9 por ciento agrupando Excelente y Buena).

Las últimas preguntas son las que obtienen los menores porcentajes para la calificación Buena (46.3 por ciento para la pregunta sobre la rapidez del mesero con la que le entregó la cuenta al cliente y 45.6 por ciento para la pregunta sobre la rapidez con la que el mesero devolvió el cambio). Incluso la última pregunta es la que obtiene el porcentaje más bajo agrupando las calificaciones Excelente y Buena con un 69.6 por ciento. Hubo 21 personas que no contestaron o que no aplicó la pregunta sobre la devolución del cambio debido a que existieron casos en los que el cliente pagaba la cantidad exacta y no necesitaba de cambio alguno.

4.1.1.3 Comportamiento Futuro y Lealtad del Cliente.

Las preguntas de este rubro como objetivo conocer el comportamiento futuro y la lealtad lograda en el comensal por la experiencia obtenida en el restaurante.

Tabla 3: Frecuencias del comportamiento futuro y lealtad del cliente.

	<i>si</i>	<i>no</i>	Total	<i>sin contestar</i>
Regresaría	279	4	283	1
%	98.6%	1.4%		
Recomendaría	277	7	284	0
%	97.5%	2.5%		

En la tabla tres es notorio que la gran mayoría de clientes (98.6 por ciento) si regresaría a comer al restaurante aunque existe una ambigüedad en la respuesta, pues pueden contestar que si regresarían, pero puede ser en un periodo de largo de tiempo. También una gran mayoría de clientes (97.5 por ciento) contestó que lo recomendaría con sus conocidos. Solamente hubo una persona que no contestó si regresaría o no al restaurante.

4.1.1.4 Clientes que esperaron a que les asignaran una Mesa.

Este rubro de la encuesta solamente fue contestado cuando el comensal tuvo que esperar a que le asignaran una mesa, por esta razón solamente fue contestada por 27 de los 284 comensales encuestados. El objetivo de estas preguntas es conocer la percepción de los clientes acerca del sistema de asignación de mesas, si su espera fue corta, si el área donde esperaron fue cómoda y si la persona que les asigno la mesa fue amable.

Tabla 4: Frecuencias de los clientes que esperaron a que les asignaran una mesa.

	Mucho	Si	Regular	No	Nada	Total
Corta	2	17	5	3	0	27
% individual	7.4%	63.0%	18.5%	11.1%	0.0%	
% agrupado	70.4%		29.6%			
Justa	6	19	1	1	0	27
% individual	22.2%	70.4%	3.7%	3.7%	0.0%	
% agrupado	92.6%		7.4%			
Cómoda	0	16	5	6	0	27
% individual	0.0%	59.3%	18.5%	22.2%	0.0%	
% agrupado	59.3%		40.7%			
Amable	3	19	3	2	0	27
% individual	11.1%	70.4%	11.1%	7.4%	0.0%	
% agrupado	81.5%		18.5%			

Como se puede observar en la tabla cuatro, al preguntar a los comensales si su espera fue corta, la mayoría de las calificaciones fueron positivas (70.4 por ciento agrupando Mucho y Si).

Las calificaciones sobre la justicia del sistema de asignación de mesas obtuvieron el mayor porcentaje de calificaciones positivas (92.6 por ciento agrupando Mucho y Si). El sistema que usa el restaurante es que el primer cliente que entra es el primero en ser servido. La única excepción ocurre cuando llega un grupo mayor de 10 personas, en cuyo caso se retiene este grupo en la entrada hasta que las mesas necesarias, de un área específica del comedor, hayan sido desocupadas y unidas para poder sentar a dicho grupo. Mientras esto sucede otras mesas más pequeñas pueden pasar antes y ser sentadas en otras áreas del comedor.

La tercera respuesta de este rubro, sobre la comodidad del área de espera, es la única que no obtiene calificación para Mucho y que obtiene el porcentaje más bajo para Si (59.3 por ciento). Las calificaciones negativas obtienen un porcentaje alto (40.7 por ciento), incluso el número de calificaciones para No y para Regular son muy similares.

La última respuesta de este rubro y de la encuesta en general, sobre la amabilidad de la persona que les asigna la mesa a los comensales, obtiene un mayor porcentaje de respuestas positivas (81.5 por ciento agrupando Mucho y Si). El objetivo de esta pregunta era conocer la amabilidad del anfitrión, pero hay que tomar en cuenta que el capitán de meseros, quien funciona como anfitrión, no siempre está presente en la entrada del restaurante, por lo que los meseros también llegan a asignar las mesas. Por esta razón los resultados de esta pregunta son ambiguos al no poderse aplicar a una persona en particular.

4.1.2 Promedios Ponderados

Para complementar el análisis de las frecuencias, a continuación se presentan unas tablas que muestran los promedios obtenidos por mesero, por zona del comedor y comparando fines de semana con días de la semana. Se realizó un análisis de los resultados de cada mesero para conocer existen meseros que realizan un trabajo negativo que afecten las calificaciones generales obtenidas. También se dividió el área de comedor en varias zonas, dependiendo en la lejanía o cercanía al área de producción para identificar si este criterio tiene relación con las calificaciones obtenidas.

Los promedios se calcularon ponderadamente de la siguiente manera: para cada calificación Excelente se otorgaron cinco puntos, para cada calificación Buena se otorgaron cuatro puntos, para cada calificación Regular se otorgaron tres puntos, para cada calificación Mala se otorgaron dos puntos y para cada calificación Pésima se otorgó un punto. Cuando los encuestados no contestaron o marcaron No Aplica, entonces dicha respuesta no se le otorga ningún punto y no se considera dentro del total de respuestas, para que no afecte el promedio ponderado.

Por la ponderación usada, la calificación máxima posible para cada pregunta es cinco y la calificación mínima posible es uno. Para efectos de esta investigación se considera una calificación positiva arriba del 3.5, que es el punto medio entre una calificación Buena y Regular, pues una calificación cercana a Regular no puede generar una real ventaja competitiva en el restaurante estudiado.

4.1.2.1 Zona del Comedor.

Bajo el supuesto de que las mesas más cercanas al área de producción obtienen un mejor servicio, se dividió el área del comedor en seis zonas identificadas con las últimas letras del abecedario, de la U a la Z, las cuales siguen un orden lógico de aproximación a el área de producción, siendo la zona U la más cercana al área de producción y la zona Z la más lejana al área de producción (ver Apéndice F). Dicha división del comedor no es igual a la división de zonas que usa el restaurante para asignarle mesas a sus meseros.

En la tabla cinco se muestran solamente las preguntas cuyos los resultados dependen o tienen una relación lógica con la cercanía al área de producción.

Tabla 5: Calificaciones promedio por zona del comedor.

Zona		Rapidez	Facilidad para localizar	Pedidos especiales	Entregó su cuenta	Devolvió su cambio
U	Media	4.17	3.86	4.36	4.31	4.26
	N	36	36	33	35	34
V	Media	4.12	3.88	4.18	4.26	3.93
	N	65	65	57	65	59
W	Media	4.05	3.4	4.16	4.03	3.76
	N	75	75	62	75	72
X	Media	3.94	3.18	4.2	4	3.66
	N	33	33	25	33	29
Y	Media	3.94	3.42	4.2	3.94	3.7
	N	53	53	41	53	50
Z	Media	4	3.18	3.88	3.73	3.53
	N	22	22	17	22	19
Total	Media	4.05	3.53	4.18	4.07	3.83
	N	284	284	235	283	263

Todas las calificaciones de los clientes a la rapidez con la que los atendieron son buenas, pues la menor es de 3.94. Se observa que dichas calificaciones van disminuyendo

dependiendo de la zona donde fueron sentados los clientes, siendo las zonas U, V y W las que obtienen calificaciones mayores a cuatro y las zonas X, Y y Z las que obtienen calificaciones menores o igual a cuatro.

La calificación total a la facilidad para localizar al mesero es de 3.53 que es casi la mínima aceptada para una calificación buena (3.5). Al analizarse los resultados por zonas del comedor, si se observa que los resultados van disminuyendo conforme se alejan las mesas al área de producción. Los resultados para las zonas U y V son las más altas pues están por arriba del 3.5, pero las zonas W, X, Y y Z tienen calificaciones por debajo del 3.5.

Con respecto a la rapidez con la que el mesero entregó los pedidos especiales, en general las calificaciones son buenas al ser mayores al 3.5, pero también muestran una disminución dependiendo de la zona donde fueron localizados los clientes. La zona U obtuvo la mejor calificación, posteriormente las zonas V y W obtuvieron calificaciones muy parecidas y por último las zonas X, Y y Z fueron las que obtuvieron las calificaciones más bajas a esta pregunta. El número de personas encuestadas es menor debido a que no todas las personas tienen pedidos especiales durante su comida.

De igual modo, las calificaciones para la rapidez con la que los meseros entregaron la cuenta se ve afectada dependiendo de la zona donde se ubicó al cliente, aunque en general los resultados son buenos. Las zonas U y V son las mejores calificadas, seguidas por las zonas W, X y Y. La zona Z es la que obtuvo la calificación más baja. Una persona no contestó esta pregunta y es por ello que el número de personas encuestadas es 283.

Por último las calificaciones para la rapidez con la que el mesero devolvió el cambio son en general buenas, pero los resultados disminuyen dependiendo de la zona

donde se ubicó al cliente. La zona U es la que tiene la mejor calificación, seguida por la zona V. Las zonas W, X y Y obtuvieron calificaciones similares y la zona Z es la calificación más baja a esta pregunta. No todas las personas necesitan esperar por su cambio pues hay algunas que pagan el importe exacto de la cuenta y es por ello que el número de personas encuestadas es 263.

4.1.2.2 Días de la Semana Agrupados.

Se realizó una comparación de las calificaciones obtenidas agrupando los días lunes, martes, miércoles y jueves contra la agrupación de las calificaciones obtenidas los días viernes, sábado y domingo. Lo anterior se hizo con el fin de identificar si en los fines de semana, que son los días de mayor demanda, la percepción de los clientes sobre el servicio es menor que entre semana.

Tabla 6: Calificaciones del tercer rubro por días de la semana agrupados.

Días de la Semana agrupados		Rapidez	Amabilidad	Facilidad para localizar	Presentación	Solución de Problemas	Atenciones
Lunes - Jueves	Media	4.01	3.81	3.48	4.11	4.04	3.89
	N	151	151	151	151	113	150
Viernes - Domingo	Media	4.09	3.94	3.59	4.27	4.13	4.07
	N	133	133	133	133	116	131

En la tabla seis se presentan las calificaciones a las preguntas del tercer rubro agrupando los días. Si se analiza cada una de las preguntas, se demuestra que si existe diferencia, pero que ésta no es muy grande. Lo que si es notable es que en todas las

preguntas las calificaciones de los fines de semana superan las calificaciones obtenidas para los días entre semana.

4.1.2.3 Calificaciones de los Meseros.

Bajo el supuesto de que no todos los meseros tienen las mismas habilidades, se analizaron los resultados de las calificaciones promedio del tercer rubro de cada mesero, para identificar si existen meseros que realizan un trabajo negativo que afecten las calificaciones generales obtenidas. No fue necesario realizar un análisis de la rapidez de cada uno de los pasos del proceso de servicio (el cuarto rubro de la encuesta) para cada mesero, debido a dos razones: a que las calificaciones del cuarto rubro fueron en su gran mayoría positivas y a que tienen relación directa con la primera pregunta del tercer rubro.

Tabla 7: Calificaciones promedio del tercer rubro por mesero.

MESERO	Rapidez	Amabilidad	Facilidad para localizar	Presentación	Solución de Problemas	Atenciones
Mesero 1	4.42	4.16	4	4.42	4.39	4.32
Mesero 2	4.4	4.4	4.2	4.8	4.6	4.4
Mesero 3	4.14	3.86	3.71	4.29	4.17	4.14
Mesero 4	4.13	3.88	3.43	4.05	4.06	3.9
Mesero 5	4	3.87	3.47	3.97	3.97	3.92
Mesero 6	4	3.93	3.52	4.07	3.88	4
Mesero 7	3.97	3.75	3.39	4.28	4.19	3.94
Mesero 8	3.95	3.79	3.44	4.18	4.03	3.95
Mesero 9	3.9	3.77	3.33	4.27	4.05	3.73
Mesero 10	3.87	3.75	3.54	4.12	4	3.87
Total General	4.05	3.87	3.53	4.18	4.08	3.97

En la tabla siete no se presentan el número de encuestas que obtuvo cada mesero debido a que la mayoría obtuvo más de 20 encuestas. El mesero dos fue el único que tuvo cinco encuestas por lo que sus resultados no son representativos. En dicha tabla se observa que todos los meseros obtuvieron en general calificaciones positivas, excepto en la facilidad para localizarlos pero dicha calificación depende de la zona que haya atendido el mesero, por lo que si durante los días que se realizó esta investigación un mesero atendió las mesas más cercanas a la zona de producción seguramente obtuvo una calificación más alta a esta pregunta que aquel mesero que haya atendió las mesas más lejanas. También se observa que el mesero uno obtuvo las calificaciones más altas en comparación que todos sus compañeros.

4.2 Resultados de la Entrevista a los Dueños

En una entrevista con los dueños del restaurante (comunicación personal, Septiembre 17, 2004), se mencionó que el servicio que un mesero debería ofrecer a los comensales debe ser óptimo, rápido, eficiente y que el mesero debe tener una buena presentación. Ante la primera pregunta, los dueños del restaurante estudiado hicieron énfasis en que ellos perciben a su establecimiento como una taquería y que hay clientes que los confunden con un restaurante. De igual modo los dueños identificaron el proceso de servicio a mesas de la siguiente manera:

1. El capitán de meseros debe ser quien reciba a los clientes.
2. El mesero debe saludar al cliente y presentarse (decir su nombre).
3. Se le entrega la comanda al cliente.

4. Se le recoge la comanda al cliente.
5. Se le entregan platos y servicio de salsa al cliente.
6. Se le entregan sus bebidas al cliente.
7. Se le entrega la comida al cliente.
8. Conforme van acabando de comer, se les van retirando los platos sucios.
9. Se les cobra, pagan y se les da su cambio a los clientes.

El sistema que usaron los dueños para diseñar y construir el restaurante estudiado se basó en un análisis del diseño de los negocios anteriores. Por medio de dicho análisis se identificaron los errores en la construcción de los negocios anteriores como también los aciertos de los mismos. Al diseñar el restaurante estudiado, los dueños ya pusieron mayor énfasis en aspectos como las comodidades del cliente, las necesidades de los meseros, la presentación y decoración del lugar, el estacionamiento, los sanitarios, las áreas de venta y de servicio.

La cantidad de mesas estuvo basada en el espacio disponible y en las normas que el Ayuntamiento de Puebla tiene, las cuales relacionan el número de cajones de estacionamiento necesarios basado en el aforo del negocio. Tomando en cuenta estos dos factores, los arquitectos decidieron el espacio para el área de comedor. La numeración y la ubicación de las mesas la realizó el capitán de meseros y a decir de los dueños, a numeración de mesas no es tan importante para ellos.

Con respecto a la pregunta sobre la decisión del sistema de rotación de meseros y la base de dicho sistema, los dueños respondieron que el capitán de meseros se encarga de dicho sistema en su totalidad.

Por último, los dueños perciben que los clientes que generalmente se quejan son los que llevan más prisa y aquellos grupos (también de clientes apurados) que piden seis facturas distintas de una misma cuenta al final de su comida y que se desesperan por el tiempo que le toma al cajero escribirlas.

4.3 Resultados de la Entrevista al Capitán de Meseros

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista realizada al capitán de meseros (comunicación personal, Septiembre 20, 2004), dicha persona mencionó que tiene una larga experiencia en la industria del servicio de alimentos. Dentro de la cadena de restaurantes estudiada ya tiene 14 años laborando. Desde que empezó a trabajar para la compañía ya ocupaba el puesto de capitán de meseros. Hizo sus estudios en una escuela técnica de turismo en Acapulco y tiene experiencia laboral en hoteles de varios estados de la república, para distintas compañías y en algunas de ellas tuvo puestos administrativos.

El capitán fue el encargado de ubicar y numerar las mesas desde que se construyó el restaurante estudiado. Al iniciar operaciones el restaurante estudiado, la cantidad de mesas se basó en el espacio disponible en el área de comedor y tiempo después se agregaron más mesas por la alta demanda de clientes que llegaban al restaurante. Dichas mesas se ubicaron en el área que originalmente iba a ser la zona de espera.

El sistema de rotación de meseros fue establecido por el capitán de meseros. Dicho sistema tiene por objetivo que cada uno de los meseros atienda una zona distinta cada día de la semana (ver Apéndice G).

Existe un manual interno que detalla las funciones que deben realizar a diario todos los empleados del restaurante estudiado, incluyendo meseros (ver Apéndice H). Dicho escrito no explica el proceso de servicio de los meseros. Este material fue escrito por el capitán de meseros basado en su experiencia en trabajos anteriores, adaptándolo a las necesidades del restaurante. No todos los meseros han leído dicho escrito. El sistema usado que un nuevo mesero conozca el proceso de servicio se basa en una explicación verbal del procedimiento por parte del capitán, resolución de dudas entre los mismos meseros y estas explicaciones se llevan a cabo antes y durante las operaciones del nuevo personal contratado. No existe un periodo de entrenamiento, sino que el mesero aprende conforme pasa el tiempo en su puesto, incluso desde el inicio le son asignadas seis mesas como mínimo al nuevo mesero. El proceso de servicio a mesas fue explicado por el capitán de meseros de la siguiente manera:

1. Dar la bienvenida.
2. Entregar comanda.
3. Recoger comanda.
4. Procesar la orden.
5. Servirle la orden al cliente.
6. Checar el estado de la mesa.
7. Preguntar si los clientes desean algo más.
8. Levantar platos sucios.
9. Ofrecer postre al final de la comida.

Aparte de ser las funciones propias de su puesto, el capitán de meseros también tiene otras funciones dentro del restaurante y la empresa. Es el encargado de compras y

supervisor de suministros para todos los restaurantes, también es el supervisor de todo el personal del restaurante estudiado.

Dentro de los cambios que el capitán de meseros propondría para dar un mejor servicio a mesas esta la de contratar a mejores meseros y cambiar de puestos a los que actualmente laboran deficientemente; tener pláticas o reuniones entre empleados para ventilar problemas y motivar a los empleados; contar con una barra de bebidas y un barman encargado para evitar que los meseros tengan acceso al alcohol y haya un mayor control de los inventarios; colocar macetas con plantas en la entrada a los baños para tener una división psicológica entre los baños y el área de comedor para fomentar el uso de las mesas cercanas al área de baños; mejorar el sistema con el que los meseros piden su comida al área de producción por medio de ordenes escritas, pues actualmente las ordenes de carne por kilo y los tacos y cemitas extra se piden de forma verbal, lo que da pie a que al mesero se le olvide agregarlo a la cuenta y haya una pérdida económica en la empresa.

4.4 Resultados de las Entrevistas a los Meseros

En las entrevistas realizadas a los meseros (comunicación personal, del 20 al 24 de septiembre, 2004), al preguntarles los pasos del proceso de servicio, las respuestas fueron similares en ciertas partes del proceso y hubo algunos meseros que fueron más específicos y detallados en el proceso. Compilando todas las respuestas se obtiene el siguiente proceso de 28 pasos, de los cuales se marcaron con un asterisco aquellos pasos que fueron mencionados solamente por un mesero:

1. Pido una comanda al encargado.
2. Saludo a los clientes: “Buenos días/tardes”.
3. Entrego la comanda a los clientes.
4. *Pregunto a los clientes ¿cuántos son?
5. *Explico algunos platillos del menú.
6. Pongo platos y entrego servicio de salsas.
- *Levanto orden de bebidas y les entrego bebidas (Nota: este paso no tiene número pues el resto de los meseros realizan éste paso posteriormente).
7. Recojo la comanda.
8. *Recomiendo platillos que no vienen en la comanda.
9. Repito la orden a los clientes para evitar errores.
10. Entrego la comanda a los taqueros o despachadores para que la preparen.
11. Preparo y entrego las bebidas a los clientes.
12. Espero a que me preparen entreguen la orden de comida.
13. *Aviso cualquier demora.
14. Entrego la comida a los clientes.
15. Explico la comida (si es necesario).
16. *Confirmo que no haya errores.
17. “Buen provecho”.
18. *Checar mesa para ver si falta algo.
19. Pendiente de levantar platos sucios.
20. Checar continuamente si falta algo en las mesas y me anticipo a cualquier faltante (limones, rábanos, salsas, ceniceros, etc.).
21. *Ofrezco postres.

22. Piden la cuenta.
23. Hago la cuenta *checando que contenga todo lo que pidieron.
24. Llevo la cuenta.
25. Recojo el pago.
26. Entrego la cuenta en caja y recojo el cambio.
27. Entrego el cambio.
28. “Muchas gracias”. “Hasta luego”. “Vuelvan pronto”.

A continuación se mencionan retroalimentación por parte de los meseros para mejorar el servicio a mesas.

- El principal cambio que propusieron la mayoría de los meseros tiene relación con los empleados del área de producción (los taqueros y despachadores). Mencionan que dichos empleados no toman en serio su trabajo por ser muy jóvenes y por lo mismo se tardan en preparar los pedidos, no están listos por la mañana a la hora que debe ser, se van de sus puestos de trabajo y no los pueden localizar cuando los necesitan.
- Se mencionó que no se le da prioridad a los pedidos extra (como tacos o cemitas), por lo que la preparación de dichos pedidos tiene que esperar a que el resto de los pedidos sean preparados.
- También mencionaron que los taqueros tienen la mala costumbre de usar una tortilla distinta a la normal por las mañanas, lo que ocasiona quejas por parte de los meseros pues no es de la misma calidad.

- Uno de los meseros mencionó que debido a las pláticas constantes entre empleados las mesas son desatendidas.
- Otro mesero respondió que hace falta otro garrotero los fines de semana pues en las horas pico se le carga demasiado trabajo a uno solo.
- También contestaron que hacen falta descansos durante la jornada de trabajo para que el personal se relaje.
- De igual modo un mesero recomendó contar con más cristalería en el bar, como copas licoreras para poder ofrecer digestivos.
- Se mencionó que el sistema actual para realizar facturas es muy lento y que ocasiona retrasos en el servicio.

4.5 Observación del Proceso de Servicio

Por medio de la observación se pudieron distinguir los siguientes errores en el proceso de servicio.

- Los meseros tienen la mala costumbre de reunirse en grupos de más de tres meseros para platicar sin un fin productivo, generalmente a un lado del bar o frente a la caja, práctica que ocasiona que los meseros no estén al pendiente de sus mesas y que el cliente no los pueda localizar, generando un mal servicio.
- Los meseros no están acostumbrados a pararse frente a sus mesas para estar al pendiente de sus necesidades, por lo que las desatienden, en pocas

ocasiones se anticipan a las necesidades del cliente y al cliente se le dificulta localizar a su mesero.

- Los meseros suelen caminar con las franelas (trapos para limpiar sus mesas) colocadas sobre uno de sus hombros, lo que produce una mala imagen en la presentación del mesero. De igual modo dichas franelas son dejadas en lugares que generan un mal aspecto en el restaurante, como en barandales, mesas, macetas y/o bordes de ventanas.
- Debido a que los meseros no se presentan por sus nombres ante sus clientes y a que no cuentan con gafetes, sus clientes no los pueden identificar fácilmente ante cualquier necesidad, comentario o queja.
- Hay meseros no están acostumbrados a sonreír o a no tener contacto visual con sus clientes, por lo que llegan a mostrar indiferencia, malestar o incluso fastidio al atender sus mesas.
- Cuando un cliente necesita popotes, estos no son ofrecidos individualmente, sino que se le lleva toda la caja al cliente, lo que aparte de ser una práctica poco higiénica, ocasiona que todas las cajas de popotes estén distribuidas en las mesas del comedor y sea necesario buscarlas en vez de tenerlas siempre al alcance en las estaciones de servicio.
- Los garroteros no están acostumbrados a usar soportes para sus charolas cada vez que recogen platos sucios en el comedor, lo que ocasiona que se tengan que apoyar de la mesa de los clientes a quienes les recogen los platos y que el cliente tenga sobre su mesa platos sucios de otras mesas. De igual

modo los platos son recogidos en charolas en vez de usar un muerto (contenedores de plástico) que facilitaría su transportación.

- No existe un apoyo entre los meseros o trabajo en equipo, ya que es rara la ocasión que un mesero desocupado se acomoda a llevarle su pedido, cuenta o cambio a otro mesero ocupado.
- Durante los fines de semana, existe un puesto de trabajo cuyo objetivo es mantener un control de las cuentas del comedor, pero dicho proceso de control tiene un número excesivos de pasos para cobrar las cuentas, lo que ocasiona que los cambios y/o facturas se atrasen durante el proceso de servicio a mesas.
- Se observó que cuando el capitán de meseros no tenía el número de meseros suficientes, usaba a los garroteros como meseros. Dichos garroteros ya tenían un conocimiento del proceso de servicio basado en su observación pero necesitaban detallarlo a través de la experiencia. De igual modo se observó que a uno de los garroteros se le asignaron el mismo número de mesas a atender que un mesero experimentado mientras que a otro le asignaban una o dos mesas. El resultado observado fue que el segundo garrotero obtuvo mayor confianza al aprender poco a poco a atender mesas, mientras que el primer garrotero se frustraba por sus errores.
- El área de espera aparte de ser reducida en espacio, no cuenta con bancas o asientos para que los clientes no tengan que esperar de pie y, a ciertas horas del día, dicha área recibe los rayos directos del sol.

- Actualmente existen dos muebles o estaciones de apoyo con platos, cubiertos, popotes y material de apoyo para los meseros, las cuales están colocadas muy cerca del área de producción, lo que ocasiona que los meseros que atienden las mesas más lejanas a la zona de producción tengan que hacer dos largos recorridos para satisfacer necesidades de los clientes, tan mínimas como un tenedor.
- Las jornadas de trabajo son largas y existen largos tiempos muertos durante el día, lo que ocasiona ociosidad entre los empleados, hartazgo y malhumor.