

## **CAPÍTULO 5**

### **Conclusiones**

#### **5.1 Características del Restaurante Estudiado**

Para poder hacer conclusiones de los resultados obtenidos en esta investigación, primero es necesario especificar las características del restaurante para identificar el tipo de servicio que pueden esperar sus clientes. De acuerdo al marco teórico y a la observación realizada en el restaurante, los términos que mejor describen las operaciones realizadas por el restaurante estudiado son los siguientes:

- Cadena de restaurantes: debido a que actualmente existen en Puebla seis establecimientos del mismo dueño, bajo el mismo nombre y concepto. También en todos los establecimientos la mayor parte del menú es similar.
- Étnico: debido a que el menú que maneja está basado principalmente en un platillo típico del estado de Michoacán, aunque es adaptado al paladar de la clientela poblana, como en el uso de las cemitas de carnitas.

- Restaurante de menú limitado: debido a que el menú se basa en tres platillos principales que son los tacos, las cemitas y las órdenes por kilo de carnitas. También tienen complementos como los frijoles charros, quesos fundidos y chicharrón.
- Servicio a la mesa: debido a que el restaurante cuenta con meseros que atienden el área del comedor y evitan que el comensal tenga que encargarse de servirse sus propias bebidas o comida.
- Servicio para llevar: el restaurante estudiado cuenta con una zona especial donde son atendidos los clientes cuyas órdenes son para llevar.
- Restaurante de comida rápida: este término solamente aplica al área de servicio para llevar pues ofrece un servicio rápido a sus clientes. En los comedores de restaurantes de comida rápida los clientes llevan sus propios alimentos de la zona de producción a su mesa usando charolas personales. En el restaurante estudiado, el área de comedor cuenta con meseros y por esta razón dicha área no se considera de comida rápida.

Con base en la Mobil Travel Guide, el restaurante estudiado puede pertenecer a la categoría de una estrella, ya que cumple con todos los requisitos del mismo. No lograría ser considerado un restaurante de dos estrellas debido que sus meseros no sobresalen por ser muy amables, de acuerdo a la calificación de 3.87 que obtuvieron en ese aspecto en la investigación.

Debido a que el sistema de clasificación de la AAA es más riguroso y selecto que el de la Mobil Travel Guide y a que el restaurante estudiado no es tan formal en sus procesos, dicho sistema no se usará para efectos de esta investigación.

Cuando el restaurante estudiado contrata a un nuevo empleado para cualquier puesto, dicho empleado aprende sus obligaciones gracias a las explicaciones de otros empleados, los cuales solamente se basan en sus experiencias, debido a que el restaurante estudiado no cuenta con un manual de estándares operativos ni con capacitación extra para sus empleados.

## **5.2 Conclusiones y Recomendaciones de la Encuesta**

- Debido a que la calificación a la rapidez con la que atienden los meseros fue positiva para el 82 por ciento de los encuestados, se concluye que la mayoría de los clientes percibe que la rapidez del servicio a mesas en el restaurante estudiado es buena, por lo que solamente es necesario identificar aquellos pasos del proceso de servicio que necesiten mejorarse para que el número de clientes satisfechos aumente.
- La percepción del servicio en general es buena puesto que la mayoría de las preguntas del primer rubro (la presentación, la solución de problemas y las atenciones del mesero) obtuvieron porcentajes positivos mayores al 75 por ciento.
- La pregunta sobre la amabilidad del mesero es la única cuyos resultados fueron positivos pero menores al 75 por ciento, pues obtuvo un 72.9 por ciento de

respuestas positivas, lo que demuestra que este factor del servicio requiere pequeñas mejoras.

- Las pregunta del primer rubro que obtuvo el porcentaje más bajo de respuestas positivas fue la que califica la facilidad para localizar al mesero con un 51.1%. Esto demuestra que este factor del servicio necesita ser mejorado. Para facilitar que el cliente pueda localizar a su mesero es necesario evitar las aglomeraciones improductivas de meseros en horas de trabajo. La estandarización de la ubicación y la postura de los meseros también apoyarán a lograr este objetivo. Se recomienda que los meseros cuenten con un gafete con su nombre, lo suficientemente grande para que sea visible sin ser estorbo, para que el cliente pueda ubicar más fácilmente a su mesero.
- Si lo que busca la empresa es lograr que el cliente disfrute de la atención y el servicio por parte del mesero y que esta sea una verdadera ventaja competitiva, entonces es necesario contratar elementos cuyas habilidades sean mayores a simplemente pasar platos: deben lograr que los clientes se sientan bienvenidos y apreciados cada vez que visitan en restaurante y evitar que los clientes sientan indiferencia por parte de los meseros, puesto que todo lo que haga el mesero afectará la percepción final que el cliente genere sobre el restaurante.
- De las preguntas que califican la rapidez de cada uno de los pasos del proceso de servicio (el cuarto rubro), la mayoría obtuvieron resultados positivos mayores al 75 por ciento. La última pregunta de este rubro, referente a la rapidez con la que el mesero devolvió el cambio, obtuvo un 69.6 por ciento de calificaciones positivas. Esto es debido a que existe un control excesivo para procesar las cuentas y el

cambio de los clientes lo que ocasiona que dicho paso se vuelva lento, generando descontento en los clientes. Para mejorar este proceso se recomienda el uso de tecnologías automatizadas, como computadoras, para tener un control más eficiente y rápido de las cuentas. Dicha tecnología también podría ayudar a resolver el problema de la lentitud de llenar facturas a mano.

- En el siguiente rubro, cuyo objetivo es conocer el comportamiento futuro y la lealtad lograda en el comensal, el 98.6 por ciento encuestados contestó que si regresarían a comer al restaurante y el 97.5 por ciento contestaron que lo recomendarían con sus conocidos. Ambos porcentajes son muy altos, esto demuestra que aunque existan fallas en el proceso de servicio, la mayoría de los clientes están satisfechos y que de lograr mejorar dichas fallas, sería posible obtener un 100% de clientes satisfechos. Sería recomendable realizar un estudio posterior para comparar la satisfacción del servicio en los clientes del restaurante estudiado con sus competidores directos para identificar al líder del ramo.
- Las calificaciones por mesero del tercer rubro pueden ser dados a conocer a cada uno de los meseros para que sepan lo que deben mejorar cada uno de ellos y puedan corregir sus errores en el servicio. Se recomienda darles una capacitación sobre la importancia del servicio, el trabajo en equipo y su relación con las propinas.
- Debido a que en las calificaciones del tercer rubro por días de la semana agrupados, agrupando los días viernes, sábado y domingo se obtuvieron mejores calificaciones a todas las preguntas que agrupando los días lunes, martes, miércoles y jueves, se concluye que los meseros tienden a ofrecer un mejor servicio general los fines de semana que entre semana, seguramente por que saben que los fines de semana

obtienen mejores propinas Se recomienda fomentar que los meseros sean constantes en su atención a sus mesas entre semana y en fin de semana, puesto que el cliente espera un mejor servicio cuando el restaurante no está tan lleno.

- En las preguntas que califican la experiencia de los clientes que esperan por una mesa, la justicia del sistema de asignación obtuvo 92.6 por ciento de respuestas positivas, lo que demuestra la eficiencia de dicho sistema. La amabilidad de la persona que asigna las mesas obtuvo un 81.5 por ciento de respuestas positivas, pero se desconoce quién fue exactamente la persona que asignó las mesas debido a que los meseros realizaban este proceso cuando el capitán de meseros no estaba presente en la entrada del restaurante. Al preguntar qué tan corta fue la espera por una mesa, el 70.4 por ciento de los encuestados contestaron positivamente; dicho porcentaje depende tanto de la rapidez del proceso de servicio y como del tiempo que pasan platicando u haciendo otras actividades los comensales ya sentados al término de sus comidas, por lo que dicho porcentaje no puede ser controlado totalmente por el restaurante. La comodidad del área de espera fue la pregunta que obtuvo el porcentaje más bajo de respuestas positivas en este rubro con un 59.3 por ciento, esto demuestra que es necesario aplicar mejoras a dicha área como colocar asientos y evitar la luz solar directa por medio de una lona exterior para que la percepción del cliente sobre la comodidad de dicha área mejore. También sería conveniente ampliar en lo posible el área de espera. De acuerdo al marco teórico, solamente en casos críticos se debe ofrecer agua o café (dependiendo el clima) en dicha área. La colocación de espejos puede generar una auto distracción en los clientes que esperan, los resultados no han sido comprobables en otros estudios pero su colocación no genera un gran costo

- Las calificaciones promedios de las zonas del comedor demuestran que mientras más alejadas estén las mesas de la zona de producción, los clientes tienden percibir con menor calidad al servicio, por ejemplo en la facilidad para localizar a sus meseros (la zona más cercana obtuvo 3.86 por ciento de respuestas positivas y la más lejana obtuvo 3.18 por ciento de respuestas positivas) y en la rapidez con la que los meseros entregaron pedidos especiales (la zona más cercana obtuvo 4.36 por ciento de respuestas positivas mientras que la más lejana obtuvo 3.88 por ciento de respuestas positivas). Para mejorar la percepción del cliente en estos aspectos es necesario colocar en el comedor una nueva estación de apoyo a los meseros. La localización de dicha estación se recomienda en esquina donde actualmente está colocada la mesa 17. Dicha mesa, que actualmente es para ocho personas, deberá ser sustituida por una mesa para cuatro personas, para que de este modo no se pierdan tantos asientos y en cambio el servicio sea mejor. En dicha estación se pueden colocar lo necesario para poder satisfacer los pedidos especiales básicos (platos, tenedores, ceniceros, palillos, etc.) y para que el mesero se ubique ceca de dicha estación y sea más fácilmente localizado por los clientes.

### **5.3 Conclusiones y Recomendaciones de las Entrevistas**

- El proceso de servicio fue más detallado por los meseros que por los dueños o el capitán de meseros, aunque todos los entrevistados coincidieron en algunos pasos como la bienvenida, la entrega de comanda al cliente, la recolección de la comanda al cliente, la entrega de la comida al cliente y el retirar los platos sucios. Debido a lo

anterior el servicio es muy variable de mesero a mesero. Para evitar esta variabilidad en el proceso de servicio, el restaurante debe de tener por escrito estándares más específicos para los empleados que tienen contacto directo con los clientes; dicho escrito debe de ser dado a conocer a todos los empleados involucrados, tanto actuales como futuros.

- Dentro de estos estándares se debe especificar paso a paso el proceso ideal y más eficiente de servicio a mesas. Dicho proceso puede ser resumido a 8 pasos, pero cada paso debe ser explicado y detallado para mejorar el servicio por parte de los meseros. También deben especificarse los estándares para situaciones críticas, por ejemplo:
  - Mantener informados a los clientes sobre cualquier demora o retraso debida a la alta demanda para evitar su incertidumbre.
  - Dar prioridad a la preparación de pedidos de mesas con una sola persona.
  - Sugerir platillos más fáciles de preparar en caso de que haya una gran demanda de clientes.
- Para que dichos estándares en realidad sean llevados a cabo por los meseros, se debe fomentar su realización a través de supervisión, evaluaciones e incentivos (de preferencia grupales).
- Debido a que el capitán de meseros realiza varias funciones de supervisión de empleados y administración en el restaurante, no siempre puede estar presente en la entrada del restaurante para recibir a los comensales. Por ello es necesario que tan



siquiera los días viernes, sábados y domingos el restaurante cuente con un anfitrión que esté siempre presente en la entrada del restaurante para que así el capitán de meseros pueda realizar sus funciones y el cliente no sea desatendido. Incluso el anfitrión propuesto se podría encargar de ofrecer amenidades en el área de espera (agua y/o café, dependiendo la demanda y el clima) y de mantener el control de las comandas y mesas de los meseros.

- Los meseros mencionaron en sus recomendaciones que es necesario que los empleados del área de producción estén más comprometidos con sus puestos y que todos los empleados de todas las áreas del restaurante compartan una filosofía de trabajo en equipo, para evitar retrasos e ineficiencias en la producción de los platillos.
- También en las recomendaciones de los meseros se mencionó que es necesario contar con dos garroteros mínimo durante los días viernes, sábados y domingos para poder atender mejor la alta demanda en el restaurante. Se recomienda que dichos garroteros bien pueden ser contratados como empleados de medio tiempo para que no representen un gran costo al restaurante.
- Sobre el diseño de los restaurantes, los dueños contestaron que los arquitectos diseñaron y construyeron el restaurante estudiado basándose en los errores y aciertos con los que se construyeron otros restaurantes de la cadena en el pasado. De seguir usando este sistema de prueba y error, se tendrán que invertir grandes cantidades de dinero hasta encontrar el diseño más eficiente de un restaurante de esta cadena. Para ahorrarse dicha inversión de tiempo y dinero se recomienda que

---

en futuras construcciones los diseños tomen en consideración los conocimientos de arquitectos expertos en el diseño y construcción de restaurantes.

#### **5.4 Conclusiones y Recomendaciones con base en la Observación del Servicio**

- Cuando el capitán de meseros usaba a los garroteros como meseros se observó la eficiencia de enseñarle poco a poco a un garrotero a atender mesas contra la ineficiencia asignarle a un garrotero inmediatamente el mismo número de mesas que un mesero experimentado. Basándose en lo anterior se puede disminuir la variabilidad del servicio y aumentar la satisfacción de los clientes, pues se recomienda mejorar el programa de inducción de los nuevos meseros de la siguiente manera:
  - El candidato a mesero debe de pasar dos semanas como garrotero para que se familiarice con el proceso de atención a mesas
  - Al mismo tiempo debe dársele a conocer el escrito con todos los estándares y el proceso de servicio ideal a mesas para que presente una prueba escrita,
  - Después de ello podrá atender tres mesas los primeros tres días, de preferencia de las zonas más cercanas al área de producción
  - Una vez completado lo anterior, el candidato podrá atender toda una zona como un mesero regular.

- Se observó que una de las causas por las que el servicio es ineficiente es por el uso de herramientas incorrectas para llevarlo a cabo. Por lo anterior se recomienda que cuando los garroteros levanten los platos sucios de las mesas, en vez de simplemente usar charolas, usen muertos que facilitan la transportación de un mayor número de platos sucios, con sus respectivos soportes para no tengan que colocarlos en las mesas de los comensales. También se recomienda que los meseros usen charolas con sus respectivos soportes para llevar un gran número de platillos o bebidas en un menor número de movimientos.
- Se recomienda que los meseros eviten colocar sus franelas sobre sus hombros o puesto que puede afectar negativamente la percepción de su presentación personal ante los clientes. De igual modo se recomienda la colocación de una nueva estación de apoyo para que los meseros coloquen ahí sus franelas en vez de dejarlas sobre barandales, mesas, macetas y/o bordes de ventanas.
- Se observó que los meseros llegan a estar muy apurados para atender mesas en horas pico y esto se debe a que los meseros no se apoyan entre ellos para pasar la comida o para recoger platos sucios de las mesas, seguramente por que cada quien se queda con sus propinas. Por esta razón no es necesario aumentar el número de meseros, sino que los meseros aprendan a trabajar en equipo para que se apoyen entre todos ellos para servir mejor a los clientes del restaurante puesto que todos los empleados salen ganando cuando los clientes están satisfechos.
- Para evitar que los meseros lleven toda la caja de popotes cada vez que un cliente les pide uno, se recomienda que el restaurante compre popotes individuales o

comprar algún tipo de recipiente para transportar de manera higiénica solamente el número necesario en cada mesa.

### **5.5 Recomendaciones Generales**

- Se recomienda de gran manera realizar un posterior estudio para optimizar las jornadas laborales, para evitar los tiempos muertos, reducir las jornadas de trabajo y con ello reducir el estrés de los empleados por sus largas jornadas de trabajo para evitar presión, hastío y cansancio en los meseros principalmente.
- Se recomienda que el restaurante ofrezca un cuestionario simple o una tarjeta de comentarios cada vez que se ofrece la cuenta para tener retroalimentación continua y tener registro de cualquier queja o necesidad de los clientes.