

CAPÍTULO II

Revisión de la Literatura

2.1 Definición de Restaurante de Especialidad

Los restaurantes se han tenido que clasificar de diferentes maneras para facilitar la evaluación de su calidad, pues de lo contrario resultaría muy complicado. Son varios los criterios tomados en cuenta para lograr esta clasificación, entre ellos se encuentran: menú, instalaciones y el servicio de los meseros que suele ser el criterio más subjetivo a valorar, pues el servicio que cada uno brinda es muy cambiante, lo cual es difícil de estandarizar y por lo tanto de calificar.

Existen diferentes definiciones que describen un restaurante de especialidad, se mencionará la que, según el estudio de Torruco citado por Morfin (2001), define a un restaurante de este estilo:

Es un establecimiento que ofrece una gran variedad de platillos de su especialidad. Éste puede ser confundido con el restaurante étnico, que no es más que un restaurante que ofrece platillos representativos de algún país en particular.

2.2 Implementación de un nuevo servicio

La planeación de la implementación de un servicio en un restaurante que ya está establecido puede ser un proceso muy sencillo, ejemplo de esto es cuando se llega a cambiar parte de su mobiliario como sillas o mesas para dar mayor comodidad a sus clientes; con mayor razón puede llegar a ser un proceso muy complejo la implementación de un nuevo de servicio. En este caso se menciona como ejemplo la implementación del autoservicio en un restaurante de especialidad, pues se deben revisar aspectos importantes como el terreno, el diseño del edificio, el capital destinado para el financiamiento, las políticas de administración, así como los procesos de operación que se tengan (Kazarian 1975).

Para abordar este tema se debe tomar en cuenta un factor muy relevante que es el diseño, pues éste determina en gran medida el buen funcionamiento del restaurante, tipo de mobiliario, el menú, y el concepto de la operación.

Como lo menciona Kanzarian (1975) entre las principales funciones del diseño que deben tomarse en cuenta están:

- a) *Conceptualización del propósito del servicio:* Antes de iniciar cualquier proyecto se debe tener en cuenta el propósito del mismo, pues de lo contrario sería imposible obtener un buen diseño sin entender previamente la operación básica del servicio, así como su manejo administrativo. Debe existir una relación muy estrecha entre la operación del servicio y sus instalaciones así como entre el personal que va a estar a cargo, ya que esto determinará a su vez la productividad del servicio y la satisfacción del cliente.

Una buena planeación del diseño de las instalaciones no sólo simplifica la administración de la operación, también determinará el éxito del proyecto.

b) *Estudios de mercado de un área particular o encuentro de una posición conveniente:* la planeación de las instalaciones de diferentes áreas de trabajo deben hacerse por separado, pues una buena planeación de una instalación no necesariamente debe ser buena para otra; por lo que se debe contar con la mejor opción tanto para el cliente como para el administrador.

c) *Planeación financiera:* el costo de la planeación de un servicio es variable por depender del tipo de plan que se tenga; puede ser por remodelación, para implementar un servicio, para incorporar equipo de trabajo, o bien para la mejora de la operación. Por estas razones los costos de estos cambios pueden ser altos o no.

Se deben tomar en cuenta gastos como los de energía, aire acondicionado, ventilación, calefacción que dependiendo de las instalaciones será el precio que tendrá.

d) *Ubicación y características del lugar:* la ubicación, así como las características del lugar determinan en gran medida la operación del servicio.

El acceso a diferentes servicios es un factor que a menudo no es tomado en cuenta como debería. Uno de los servicios más importantes para la operación de un servicio de alimentos es la recolección de basura, factor que generalmente es revisado hasta el final de la planeación del diseño, lo que lleva a retirar frecuentemente la basura por una parte visible del lugar y evidentemente resulta bastante desagradable, además de crear una mala imagen al establecimiento. Otros

servicios que deberían ser verificados son los de instalaciones de seguridad, bomberos, instalaciones hidráulicas, de incendios, y regaderas.

- e) *Determinar el tamaño total que ocupará la instalación del nuevo servicio:* cuando se planea completamente un nuevo tipo de servicio de alimentos en un restaurante, suele ser un proceso más complejo, pues se debe tener el conocimiento tanto operacional como el aspecto físico de las instalaciones que deben ser de acuerdo al tamaño que se tiene pensado utilizar.
- f) *Estudios de viabilidad:* para realizar este estudio de viabilidad lo primero que debe hacerse es un análisis externo que lleve a potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, además se requiere un análisis interno que lleve a identificar fortalezas y contrarrestar debilidades para poder formular la postura estratégica de la organización.

Las instalaciones del lugar o establecimiento determinan también la viabilidad de la implementación de otro servicio, pues parte de la estructura como muros, pilares y paredes pueden impedir la construcción de ese servicio.

Se debe estudiar minuciosamente esto con la ayuda de algún profesional como arquitectos, contadores y consultores que determinen la viabilidad del proyecto. Según Kazarian (1975) el estudio de viabilidad debe realizarse para determinar cuales de los objetivos propuestos para el nuevo servicio deben subrayarse y cuales deben abandonarse y esta decisión cómo esta en la economía de los factores que están involucrados como los dueños o socios del lugar.

Algunas de las razones por las que se abandonan este tipo de propuestas y que lo menciona Kazarian (1975) también son:

- a) Un financiamiento inadecuado.
 - b) Cambios anticipados en el mercado.
 - c) Que no exista una ganancia potencial.
 - d) Una mala ubicación o bien un exceso de competencia.
- g) *Desarrollar el menú que se va a dar:* puesto que es un nuevo tipo de servicio, la revisión del menú debe ser estricta ya que se pueden utilizar nuevas técnicas de preparación debido a que el tipo de clientes a los que se les brindara el servicio en ocasiones varia, o bien el tiempo de preparación cambia y no se pueden preparar ciertos platillos por factores como el tiempo y la rapidez, el material que se usa necesariamente no es el mismo, los métodos de producción cambian, entre otros.
- h) *Características del servicio:* como se mencionó en el inciso g, para el buen funcionamiento de la operación del nuevo servicio se debe tener primero el conocimiento del mismo.
- i) *Considerar los precios que se van a manejar:* luego de la modificación que se le hace al menú que se ofrecerá en el nuevo servicio, se tendrán que especificar los precios que se van a manejar. Estos pueden variar siempre y cuando vayan acorde a los que se manejan en los demás servicios.
- j) *Preparación de los alimentos así como las técnicas de producción:* continuando con el ejemplo del autoservicio, las técnicas de preparación deben modificarse o bien mejorarse debido a la rapidez con la que deben prepararse para que este servicio sea eficaz. Los platillos no pueden llevar el mismo tiempo de preparación de aquellos platillos que se sirven a la mesa.

- k) *Determinar la distribución, el equipo, el área de trabajo y pasillos:* el orden en el que se escribió la lista no determina la importancia de los factores que se mencionan, pues dependiendo del tipo de restaurante es la importancia que tienen, siguiendo con el autoservicio, éste suele ser un proceso sencillo puesto que el menú que se ofrece por lo regular en el autoservicio es el mismo que se sirve a la mesa incluso en ocasiones éste disminuye.
- l) Cabe mencionar que las instalaciones y diseño de este nuevo servicio serán las tareas más difíciles puesto que esta implementación no se planea con anticipación. El diseño y la operación deben ir de la mano para lograr un buen funcionamiento al brindarse un servicio, pues de lo contrario la operación del negocio no será eficiente y el proyecto que se tenga en mente no tendrá éxito.

2.2.1 Características de la planeación

La planeación de un negocio es el primer paso que debe hacerse, ya que en éste se analizan todas las estrategias posibles para capitalizar una oportunidad de negocio.

Los elementos principales de una planeación son:

- a) Los objetivos de la organización
- b) Los recursos que serán utilizados.
- c) Las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos.

Otros de los puntos que deben evaluarse cuando la organización está planeando la instalación de un nuevo servicio según Kazarian (1975) son:

- a) *Mínima inversión en construir, en mobiliario y en equipo:* cuando se quiere implementar un nuevo servicio y se requiere de alguna nueva construcción, no se puede pensar en una gran inversión, puesto que primero se debe visualizar la viabilidad de la misma.
- b) *Sacar el máximo de ganancias para recuperar la inversión:* las inversiones representan aportaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, una utilidad o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.
- c) *Simplificar el proceso de producción para la preparación de los alimentos, así como para la entrega de los mismos:* como lo mencionan los hermanos Fitzsimmons (2001) para lograr un buen desarrollo del proceso de la operación de un nuevo servicio, se deberá llevar a cabo un Blueprint, término mayormente utilizado en el ámbito de la arquitectura que muestra de manera gráfica mediante cuadros y líneas cómo deberá ser el producto así como las especificaciones que requiere para el desarrollo de la operación del servicio cuando ya se lleve a la realidad.

Las actividades que se incluyen dentro del proceso de elaboración de un blueprint son:

- a) Las actividades que procesan la información.
- b) Las actividades en las que se interactúa con el cliente.
- c) Las actividades en las que se toman las decisiones.

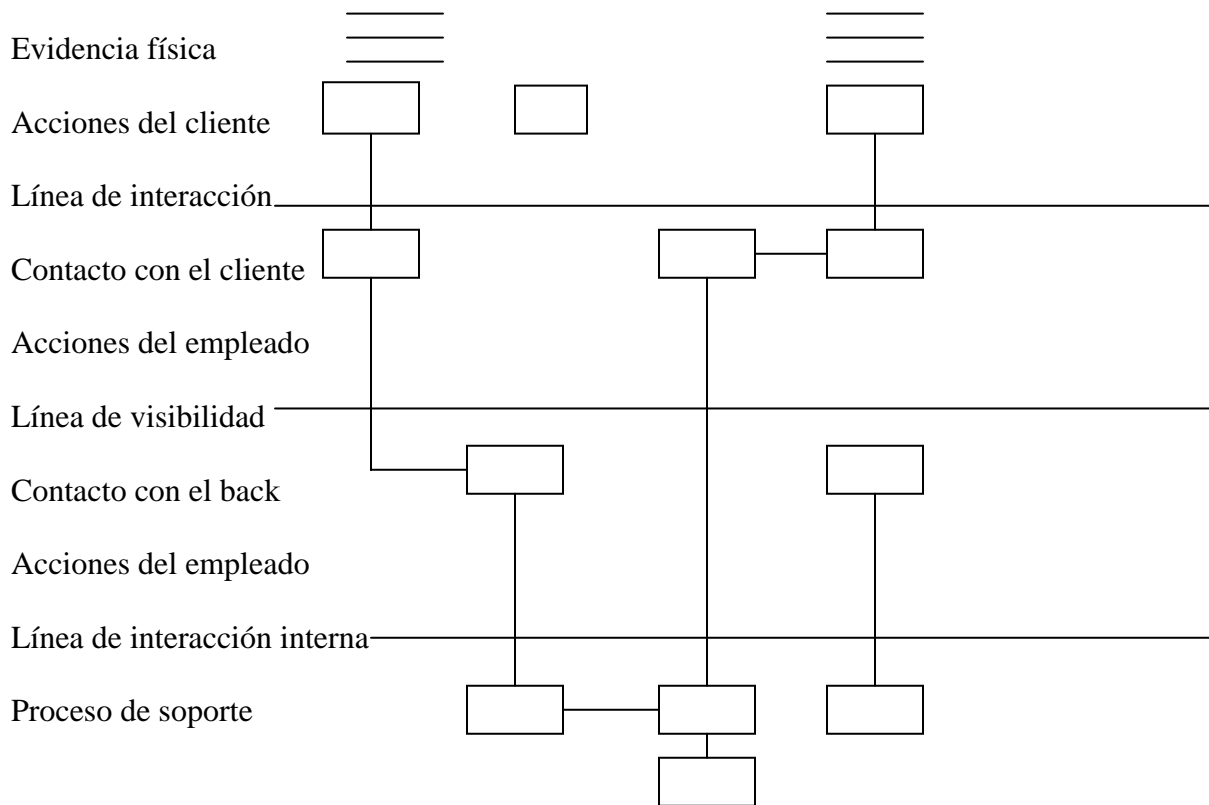
El autor menciona también que el considerar la elaboración del blueprint brinda la oportunidad de mejorar e inclusive de cambiar algún proceso de servicio

- y a su vez excluir todo tipo de errores que se puedan tener a lo largo de la operación y que más adelante se abordaran detalladamente con el fin de brindar un servicio de calidad.
- d) *Tener áreas de trabajo seguras:* las áreas de trabajo no sólo deben ser seguras para los trabajadores, también deben ser seguras para los clientes también. De esta forma se evitarán accidentes que puedan causar molestias a los clientes.
 - e) *Tener un mínimo de desperdicio de tiempo, trabajo y materia prima:* el beneficio que obtengamos de la instalación de un nuevo servicio también dependerá del buen manejo del mismo, pues se pueden generar desperdicios que se traduzcan en pérdidas para la empresa.
 - f) *Tener instalaciones higiénicas:* la asepsia del lugar de trabajo determina parte del buen funcionamiento del servicio.
 - g) *Mantener bajos los costos de mantenimiento,* mediante el mantenimiento preventivo.

2.2.2 Elaboración del Blueprint

Es necesario que durante el proceso de planeación de un nuevo servicio se elabore un blueprint, ya que es una herramienta muy útil para iniciar el diseño de un nuevo servicio o proceso.

Según Zeithaml (2003), los componentes que forman un blueprint son los siguientes:



Estos componentes pueden variar dependiendo del tipo de servicio, siempre que no se pierda el propósito del mismo. A continuación se explicará brevemente cada uno de los componentes antes mencionados:

- Evidencia Física:* Es todo lo que podemos ver y palpar durante el proceso del servicio, por ejemplo en un restaurante, la evidencia física pueden ser las mesas, la decoración, la vajilla y todo aquello que el cliente puede ver en cuanto llega al lugar.
- Acciones del cliente:* Dentro de estas acciones se encuentran las actividades con las el cliente interactúa con el equipo de trabajo del lugar, el tiempo que dure su estadía, su consumo y por último su evaluación hacia el servicio.

- c) *Línea de interacción:* Esta representa el contacto directo entre el cliente y los empleados.
- d) *Línea de visibilidad:* Esta línea es muy importante pues es en la que el cliente deja de captar las actividades que son visibles para él. Por ejemplo una actividad no visible del cliente puede ser el momento en el que se preparan los platillos que ordenó.
- e) *Proceso de soporte:* Esta sección del blueprint cubre el servicio interno, es decir todas las acciones que debe realizar el staff durante la interacción con el cliente. Por ejemplo en un restaurante el proceso de soporte son las actividades de preparación de los platillos que ordenó el cliente.

2.3 Definición de Autoservicio

Dentro de la clasificación realizada por Morfín (2001), basándose en el estudio de Torruco, define al autoservicio como aquellos establecimientos que brindan alimentos sencillos y de rápida elaboración y que además cuentan con una zona donde el cliente pasa con su automóvil en la cual hay una bocina en donde realiza su pedido, para posteriormente pagarlo y recoger su orden, sin la necesidad de bajar del automóvil.

En esta clasificación entran también los llamados restorrrutas que se ubican generalmente en las carreteras y proporcionan algunos servicios, como lo son: gasolina, alimentos, artículos característicos de la región, entre otros.

Anker y Batta, (2000) dentro de la clasificación de restaurantes que mencionan en su libro, se refieren a los de autoservicio como los que ofrecen alimentos de rápida elaboración y precio accesible, los cuales son ordenados por el cliente a través de un interfón desde su automóvil y entregados en el mismo.

Una definición que es importante mencionar que fue descrita como tal en el estudio de Torruco, Morfin (2001), es la del autoservicio o como se conoce en inglés; self-service, que es el servicio que brindan los restaurantes y por lo general se localizan en centros comerciales, aeropuertos, ferias, etc. Los precios son bajos por el poco personal requerido y porque no se deja propina. Esta definición es importante para evitar confusiones entre el self-service y el autoservicio; destacando a éste último como el servicio de alimentos que se proporciona sin la necesidad de que el cliente abandone su auto.

2.4 Surgimiento del Autoservicio

El mayor auge de la industria de los restaurantes de los Estados Unidos se dio durante las dos décadas siguientes a 1920 debido a que Henry Ford desarrolló la industria automotriz en 1913. Gracias a que Ford creó automóviles más cómodos y accesibles, la población estadounidense pudo adquirir con mayor facilidad un automóvil principalmente para trasladarse a sus lugares de trabajo, que durante esa época solían estar lejos de los centros urbanos. De aquí surge la necesidad de los trabajadores de comer fuera de casa y no tener que regresar hasta ella para hacerlo; por lo tanto surgieron pequeños restaurantes que

ofrecían comidas a bajo precio y con un tiempo corto de preparación para satisfacer esta demanda (Witzel, 1994).

Después los clientes se acostumbraron tanto al uso y comodidad de los automóviles que ya no querían bajar de ellos para comer, lo que ocasionó que los restaurantes crearan nuevas formas de servicio para satisfacer esta creciente tendencia; así pues nace lo que se conoce en inglés como drive-in y que con el tiempo se transformó en lo que hoy se conoce como autoservicio.

Los restaurantes drive-in se caracterizaban por tener grandes estacionamientos en los que el cliente se estacionaba y un mesero iba hasta su auto para tomar la orden para luego entregar el pedido en bolsas de papel, ya sea que el cliente la consumiera en el camino o en el mismo estacionamiento.

Posteriormente, a los consumidores les resultaba poco agradable el recibir sus alimentos en bolsas de papel, por lo que éstas fueron sustituidas por charolas para el consumo de los alimentos dentro del estacionamiento del restaurante. Con la finalidad de brindar mayor comodidad, algunas de las charolas contaban con un soporte con el podían ser montadas en las ventanas de los automóviles, también se anexaron plataformas alrededor de los estacionamientos para que ahí se dejaran las charolas con la basura.

Explica Witzel (1994) que años más tarde el mercado fue demandando un servicio más rápido y ya eran muy pocos los que consumían sus alimentos en el estacionamiento de los restaurantes por lo que nuevamente se regresó al uso de las bolsas de papel. A esto se unió el deseo de muchos resturanteros de regresar a un servicio más conveniente para ellos en cuanto a costos, ya que se notó que las charolas generaban muchos desperdicios,

puesto que la gente las maltrataba mucho o las hurtaban, entre otros; asimismo generaba un mayor gasto el contar además con meseros que atendieran en los estacionamientos.

De esta forma el concepto del drive-in fue transformándose en drive-thru o mejor conocido como autoservicio. Esta transformación trajo consigo el desarrollo de equipos que hacían más fácil la operación del autoservicio y con lo que al mismo tiempo se ahorraban costos. Tal es el caso del speaker, mediante el cual el comensal se comunicaba con el empleado del restaurante sin necesidad de que éste estuviera frente al cliente. Así se fue modificando el concepto del autoservicio hasta que llegó a ser lo que hoy se conoce y se opera en muchas cadenas de comida rápida principalmente.

2.4.1 Principales Pioneros del Autoservicio

Uno de los principales pioneros del autoservicio fue Royce Hailey quien era dueño de la cadena de restaurantes de sandwiches Pig Stand. Hailey en 1931 puso en marcha la idea de implementar una ventanilla de servicio en su sucursal número 31 en California para atender a una clientela interesada cada vez más por el servicio en el auto; lo cual fue considerado un servicio muy rápido y conveniente (Witzel, 1994).

El proceso inicial del autoservicio consistía en que un empleado del Pig Stand tomaba la orden personalmente desde la ventanilla ubicada a un lado del carril de autos; posteriormente iba por los alimentos a la cocina y entregaba la orden. Esta idea llegó a ser el modelo base de operación del negocio de la comida rápida, que en la actualidad genera un gran volumen de ventas (Witzel, 1994).

Más tarde en 1948 Esther Snyder fundadora del restaurante In-N-Out Burger en California, añadió el uso del speaker al concepto del autoservicio para que los clientes pudieran ordenar la comida y después recogerla en una ventanilla de entrega a través de una caja parlante sin necesidad de contar con un mesero tomando la orden.

Mc Donald's también se sumó al concepto del drive-in y por algunos años tuvo éxito entre su mercado; sin embargo en 1948 se vio en la necesidad de reestructurar su operación.

Los hermanos Mc Donald's creyeron que sus clientes querían un servicio al auto más conveniente y rápido; de igual forma para el negocio ya no era redituable el drive-in porque tenían altas pérdidas económicas por las constantes pérdidas por cubiertos, charolas, etc. extraviados. (Witzel, 1994).

Así fue como Mc Donald's, después de un análisis de sus fortalezas y debilidades, formuló ideas innovadoras para cambiar el drive-in en sus restaurantes. Los dueños se percataron de que los clientes del servicio al auto no compraban todos los productos que conformaban el menú y perdían mucho tiempo leyendo todas las opciones que se les ofrecían, por lo que redujeron su menú de 25 a 9 productos para poder incrementar la rapidez en la decisión del cliente. Del mismo modo sustituyeron platos, cubiertos y charolas de servicio por empaques de material desechable.

Luego de estas modificaciones Mc Donald's dejó atrás el drive-in para adentrarse cada vez más al concepto del autoservicio. Principalmente se llegó a este servicio por la rapidez y ahorro que representa; si embargo fue difícil que el mercado se acostumbrara a el, pero después de un lapso de alrededor de tres meses logró ser aceptado por un segmento conformado por taxistas, ejecutivos de ventas, conductores y esencialmente

gente con poco tiempo para comer. Esta fue la manera en que uno de los gigantes de la comida rápida adoptó el autoservicio como un servicio adicional; obteniendo utilidades considerables.

Posteriormente el autoservicio fue adoptado en 1951 por la cadena de hamburguesas Jack in the Box en San Diego (Cyprus, 2006) y para 1970 Wendy's implementó el autoservicio en sus establecimientos y en 1975 Burger King de igual forma lo hizo (CBS News, 2006).

Consecutivamente diversas compañías principalmente de comida rápida en Estados Unidos fueron adoptando este estilo de servicio y con ello brindaron una mayor rapidez a su servicio y comodidad para sus clientes; además tuvieron la oportunidad de atender a más personas a través de este servicio.

2.5 Componentes del Autoservicio

El sistema de autoservicio comprende un conjunto de elementos que lo hacen funcionar adecuadamente y de manera eficaz. La distribución del establecimiento debe permitir el correcto flujo de los vehículos alterando lo menos posible el entorno; del mismo modo debe contemplar las señalizaciones pertinentes que resalten el autoservicio y faciliten su ubicación por parte del consumidor. Este servicio rápido se compone principalmente de un tablero de menú, una o más ventanas de entrega y el speaker, los cuales se explican a continuación (USA Today, 2002).

- a) Tablero de menú: el menú que se ofrece en el autoservicio debe ser fácil de leer y de comprensión rápida. Un estudio realizado en Estados Unidos por

QSR Magazine sobre las preferencias de los consumidores acerca del autoservicio, encontró que el 79% de los encuestados califica a la apariencia del tablero de menú como un aspecto muy importante (Davis, 2006).

El menú es una herramienta de ventas que se debe manejar eficazmente en el autoservicio a través de su diseño; el cual comprende la forma en que están ubicados los artículos que conforman el menú. Al mismo tiempo se puede recurrir a la creación de paquetes, enumerar los diferentes productos o nombrarlos de alguna forma para que se facilite su identificación por parte del personal y del mismo consumidor.

De esta manera se minimizan los errores en la toma de la orden y por ende se ahorra tiempo en todo el proceso, logrando que éste sea más rápido. No es lo mismo que el cliente diga: -quiero un paquete fiesta- a -quiero un pollo completo con papas, tortillas y refresco- puesto que en frases largas puede presentarse una mayor interferencia en la comunicación (USA Today, 2002).

- b) Ventanilla de entrega: en el autoservicio se ubica una primera ventana donde se toma la orden y se encuentra justo a un extremo del tablero de menú; en ésta se hace el primer contacto con el cliente. Más adelante se sitúa una segunda donde se realiza el cobro y en algunas ocasiones aquí mismo se entrega la orden, por el contrario puede existir una tercera ventana especialmente para la entrega de los alimentos; esto dependerá de la distribución de cada establecimiento. No existe una medida estándar respecto a la altura que deben tener las ventanillas del autoservicio; sin embargo generalmente debe estar por lo menos a un metro del suelo para que se pueda

realizar la entrega del pedido con facilidad y el cliente pueda alcanzarlo desde el automóvil. Ing. A. Guzmán (entrevista, 10 de noviembre, 2006)

El personal juega un rol muy importante en las ventanillas de entrega, al estar de frente al consumidor; lo que representa una oportunidad para hacer de su compra una experiencia agradable, a través de una atención amable. Este contacto directo sirve también para que el empleado pregunte al cliente si requiere algo más y así se asegure que la orden esté tomada correctamente.

Es posible complementar las ventanillas de toma de órdenes con pantallas que están a la vista del cliente donde se desplieguen de forma gráfica uno a uno los productos que está ordenando (Garber, 2005).

Con la finalidad de alertar la presencia de un vehículo al empleado de la ventanilla, existen sensores que activan un audio cada vez que un auto se aproxima a la entrada del autoservicio; proporcionándole al empleado la oportunidad de ubicarse en la ventanilla a tiempo (Rubenstein, 1997).

- c) Speaker: éste es un sistema de comunicación que se conforma por bocinas y diademas con las que el cliente y el empleado pueden interactuar sin necesidad de estar frente a frente. A través de las bocinas el comensal realiza su pedido y con la diadema el empleado responde, así éste puede estar realizando otra actividad simultáneamente al tener sus manos libres.

El equipo de comunicación utilizado en el autoservicio debe ser suficientemente claro y para aquellos establecimientos que están ubicados en vías de tráfico intenso o donde se genere un mayor ruido existen equipos que además filtran el ruido externo (Rubenstein, 1997). La claridad del audio, al

igual que las estrategias del tablero de menú, facilita el entendimiento entre el personal y el cliente; logrando que se tomen las órdenes sin errores y de manera más rápida.

2.6 Rapidez, Exactitud y Calidad en el Autoservicio

Según Davis (2006), actualmente el ritmo de vida tan rápido que gran parte de la personas lleva y un sin fin de ocupaciones y/o responsabilidades que tienen tanto en el trabajo como en el hogar, provocan que éstas tengan menos tiempo para realizar otras actividades cotidianas, tales como cocinar o comer con el tiempo suficiente. Este estilo de vida ocasiona que la industria de los restaurantes busque nuevas opciones para satisfacer las exigencias de los consumidores que cada vez tienen menos tiempo para comer y el autoservicio es una de ellas, ya que, se caracteriza por ser un servicio muy rápido al poder adquirir alimentos sin necesidad de bajarse del automóvil.

Lo anterior resulta atractivo y conveniente para aquellas personas que no tienen el tiempo suficiente para entrar al establecimiento y consumir los alimentos ahí mismo. Así pues, el autoservicio tiene el atributo de ser rápido, además debe haber exactitud en la orden entregada y tanto los alimentos como la atención que ahí se proporcionan deben ser de calidad.

La rapidez es un aspecto de suma importancia, pues es la esencia misma del autoservicio asimismo es una expectativa básica que tienen los consumidores y ciertamente la principal razón por la que la gente elige comprar sus alimentos de esa forma. La encuesta realizada por QSR Magazine arroja que el 74% de la muestra piensa

que la rapidez es un factor muy importante para considerar su experiencia en el autoservicio satisfactoria; también señala que el 57% de los encuestados están dispuestos a esperar no más de cinco minutos en la línea del autoservicio (Davis, 2006).

El que esta modalidad de servicio sea rápido depende de diversos factores; uno de ellos es el tipo de comida que se ofrece en el autoservicio, pues va a determinar el método de preparación del alimento y que al final se traducirá en un mayor o menor tiempo de elaboración requerido. Un segundo factor es el personal porque de ellos dependerá el manejo adecuado de los tiempos y sólo un buen entrenamiento les dará la capacidad de manejar múltiples actividades en poco tiempo. Finalmente, la distribución del área de preparación de los alimentos, así como el tipo de equipo utilizado en la misma, influirá de igual forma en la rapidez del autoservicio (Minnick, 2006).

Garber (2005) explica que la exactitud en la orden es un aspecto muy difícil de lograr debido en gran parte a la rapidez con la que se deben procesar estas órdenes; a pesar de ello se debe tomar con bastante cautela el hecho de que el pedido que se le entrega al consumidor sea tal y como él lo ordenó porque el consumidor no regresará al establecimiento para que le agreguen lo que le hizo falta a su pedido. Resulta molesto e inclusive incómodo el recibir el pedido del autoservicio sin servilletas, cubiertos, condimentos suficientes; además de que probablemente el cliente no regrese nuevamente a ese establecimiento. QSR Magazine señala en su estudio acerca del autoservicio que nueve de cada diez personas prefieren la exactitud por encima de la rapidez en sus pedidos (Davis, 2006).

La exactitud de las órdenes se ve afectada, al igual que la rapidez, por el personal del autoservicio y también por el equipo utilizado para procesar las mismas. Los

empleados deben estar pendientes de todos los detalles de la orden, sin embargo esto resulta difícil por la rapidez que requiere el proceso (Schier, 2006).

Algunas cadenas de comida rápida con autoservicio han optado por crear métodos de identificación de productos, como lo son envolturas de diferentes colores, empaquetar una cantidad estándar y que sea suficiente de condimentos; conjuntamente se ayudan con el uso de la tecnología, ejemplo de ello son pantallas que se ubiquen a la vista del consumidor para que éste corrobore su orden (Perlik, 2006).

La calidad es un elemento crucial que puede llegar a ser un elemento diferenciador en el autoservicio de cada establecimiento. Las cadenas de comida rápida se enfocan mayormente en aspectos como la rapidez y la exactitud de las órdenes y dejan un poco atrás la calidad del alimento, esto finalmente es lo que hará que el consumidor regrese a un lugar en específico. Lo anterior se refleja en la encuesta realizada por QSR Magazine que concluye que el 89% de la muestra escogería un restaurante con mejor calidad en los alimentos y no por la rapidez de su autoservicio y un 77% dice que valora mucho el hecho de que el empleado que le atiende sea amable (Davis, 2006).

La calidad también se puede demostrar a través de la amabilidad del personal y la atención que éste le de al consumidor. Este último en ocasiones tiene la percepción de que el autoservicio es impersonal y hasta cierto punto frío en cuanto a la atención, por tal motivo es imprescindible promover una actitud positiva y amigable en el personal, así se podrá transmitir al cliente y lograr que esté satisfecho por su compra en el autoservicio (Schier, 2006).

Gran parte de los operadores del autoservicio de diversas cadenas de restaurantes en Estados Unidos coinciden en que este servicio debe entregar rapidez, exactitud y calidad simultáneamente para crearle al consumidor una experiencia agradable.

Las órdenes deben ser entregadas rápidamente, deben ser exactas y considerar siempre una cantidad suficiente de condimentos, servilletas, cubiertos, entre otros, por último debe brindar calidad en la comida y en la atención de los empleados. Ninguno de estos atributos puede ser priorizado sobre otro, los tres tienen que ser considerados con la misma importancia para lograr que el autoservicio de cierto restaurante sea competitivo (Davis, 2006).

2.7 Importancia del Autoservicio en la Industria de los Restaurantes

La industria de los restaurantes está cambiando constantemente con la finalidad de satisfacer las crecientes necesidades de los consumidores. La falta de tiempo es una problemática por la que cada vez más personas atraviesan, el exceso de trabajo y un sin fin de actividades han provocado que el autoservicio sea una alternativa de servicio de alimentos que satisface a este mercado; además resulta práctico y cómodo al poder comprar alimentos sin bajar del automóvil.

El autoservicio ha beneficiado a la industria de los restaurantes no sólo por ser una opción que ha diversificado el servicio, también al contribuir de forma importante a los ingresos de esta misma industria. Una porción considerable de las ventas totales se obtiene de las ventanillas del autoservicio; de acuerdo con la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos, 103 billones de dólares fueron obtenidos en 1997 por

establecimientos de comida rápida y cerca de un tercio de estos ingresos se lograron a través del autoservicio (Guilford, 1998).

Es evidente que el autoservicio es una fuente de ingresos bastante considerable y de la cual se debe obtener el mayor provecho posible. Un gran número de restaurantes se han percatado de la oportunidad de negocio que representa el autoservicio y lo han adoptado con la finalidad de incrementar su volumen de ventas. Así lo demuestra el líder de la industria de las hamburguesas Mc Donald's, pues el 50% de sus ventas se realizan en las ventanillas del autoservicio (Guilford, 1998). Por este mismo medio, Taco Bell obtiene aproximadamente el 65% de sus ingresos (USA Today, 2002).

Gracias al auge que ha tenido el autoservicio en muchas cadenas de restaurantes, se puede deducir que este tipo de servicio es una alternativa de gran ayuda para beneficiar las ventas de un establecimiento. Con el autoservicio se aumenta la capacidad del restaurante, es decir, no sólo se atienden a las personas dentro del mismo, sino que simultáneamente se están realizando ventas con otros consumidores en las ventanillas del autoservicio; lo anterior brinda la oportunidad de conseguir un mayor volumen de ventas.

2.8 Problemáticas del Autoservicio.

En todo tipo de servicio, se pueden encontrar debilidades y amenazas, puesto que una de las características del servicio es que es intangible, se deben tomar en cuenta otros indicadores que sean más fáciles identificar.

Dentro del autoservicio existen diferentes elementos que se deben tomar en consideración, ya que serán detonadores que indiquen la calidad del servicio, entre éstos se pueden mencionar los siguientes:

- a) *El tiempo:* la mayoría de los clientes que se deciden por probar el autoservicio es debido al poco tiempo que disponen para comprar sus alimentos, o bien que prefieren comer en casa en vez de optar por quedarse a comer dentro del restaurante. Es por eso que el factor tiempo es muy importante para ellos, pues no están dispuestos a retrasarse por muchos minutos.

La rapidez del autoservicio dependerá del tiempo que el cliente está dispuesto a esperar, esto obliga a tener un estándar de tiempos en la preparación de los alimentos. Para ello como ya se ha mencionado antes es necesario establecer un menú que no sobrepase el tiempo de preparación conveniente para que el servicio sea efectivo.

Se deberá cumplir con un check list que cubra todos los puntos necesarios para que los alimentos sean preparados adecuadamente y en el tiempo establecido evitando así hacer esperar al cliente, problema que se da frecuentemente en este tipo de servicio.

- b) *Menú claro:* puesto que en el autoservicio no existe personal que pueda contestar alguna pregunta en el momento en el que el cliente lo deseé, se debe tener un menú claro para que el cliente no tenga dudas.

Pueden existir confusiones ya que si el cliente conoce el menú tradicional del restaurante puede pensar que en el autoservicio se dan los mismo platillos, sin

embargo como ya se mencionó la mayoría de la veces el menú se ve restringido de ciertos platillos que necesitan más tiempo de elaboración.

Los precios que maneje el menú deberán ser los correctos, de lo contrario el cliente puede tener un gran disgusto, cuando en su cuenta, el total sea otro que el no había considerado.

- c) *Toma de orden incorrecta:* en la mayoría de los autoservicios la manera de tomar la orden es por medio de un aparato electrónico (speaker), éste puede ser un intermediario poco eficiente pues en muchas ocasiones genera cierto ruido o interferencia que evita que la orden sea tomada adecuadamente o bien la persona que toma la orden se ve en la penosa necesidad de pedirle al cliente que le repita su orden una y otra vez.

Esto para los clientes obviamente es muy molesto pues existen clientes especiales que piden muchas especificaciones en su orden, como: que los alimentos no lleven cierto ingrediente, o por el contrario lo quiere con el doble de ese ingrediente, entre otras peticiones especiales.

Esto implica tener el equipo adecuado que permita tomar las órdenes sin interferencia alguna, o un equipo que se adecue al servicio. A veces cuando el restaurante no es tan formal por ejemplo las cadenas de gran nombre como Italian Coffe o Starbucks suelen tener ventanillas de servicio más grandes, en donde los empleados toman la orden cara a cara al cliente, esta opción es otro método que permitiría que la toma de orden se haga eficazmente y sin problemas, aunque por razones estratégicas de administración no es la opción más viable, ya que esto

implicaría tener más personal, mientras que con el speaker esa misma persona que toma la orden puede al mismo tiempo realizar otras tareas.

d) *Orden incompleta:* la mayoría de los clientes que hacen uso del autoservicio en diferentes restaurantes se quejan de lo molesto que es llegar a su casa, revisar su orden y darse cuenta de que no está completa. Evidentemente esto implicaría regresar al restaurante, incorporarse nuevamente en la fila de autos y pedir lo que hizo falta. Por otro lado, aquellos que se percaten del error en la orden cuando todavía están en el autoservicio no puede utilizar la modalidad de reversa de su automóvil para regresar a la ventanilla y reclamar pues posiblemente se interpondrá otro automóvil.

Tal parece que éste tipo de problemas convierten al autoservicio en un inconveniente para aquel cliente que buscaba en un principio ahorrar tiempo, por ello es esencial que el personal a cargo de poner la orden sea muy cuidadoso y lo haga correctamente de tal forma que el pedido vaya completo de acuerdo a las especificaciones del cliente para evitarle molestias.

Todas estas problemáticas presentes en el autoservicio tienen una solución, siempre y cuando se desarrollen y ejecuten planes de acción que minimicen los errores existentes en el autoservicio. Finalmente la perfecta operación del autoservicio provocará la satisfacción de los clientes al cumplir con sus expectativas.