

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Regional Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial**

**Trabajo de Campo:**

**Atención al cliente en la empresa de servicio gastronómico “La Cantina del Acuerdo” de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos.  
(Periodo de estudio: Noviembre de 2013 a Marzo 2014)**

**Alumno: Diamante Francisco [franciscodiamante@hotmail.com](mailto:franciscodiamante@hotmail.com)**

**Domicilio: 28 este 205 (B° Somisa) – San Nicolás**

**Teléfono: 0336 – 154410687 / 0336 - 4461702**

**Tutor de contenidos: José Humberto Kruel**

**Tutor Metodológico: Magdalena Carrancio**

**Marzo 2014**

## Agradecimientos

Me resulta muy difícil comenzar a redactar este trabajo sin antes hacer un profundo agradecimiento a todas aquellas personas que me han acompañado y brindado todo su apoyo a lo largo de tan arduo proceso. Sin ellas, me hubiera sido imposible poder embarcarme en esta labor. Algunos lo han hecho de una manera directa, otros de una más indirecta, pero en definitiva todos tienen el mismo denominador común, el de haberse entregado sin mezquindad, de la forma más pura y espontánea para que hoy me pueda encontrar en esta etapa final.

Hare el esfuerzo por no olvidarme de nadie, si bien la memoria no me acompaña demasiado y me resulte una tarea bastante compleja. Y si me olvido de alguien pido disculpas, después de todo espero que cada uno sepa recibir desde la lectura de este trabajo todo mi reconocimiento.

A la Lic. Magdalena Carrancio por todo el acompañamiento y su buena predisposición a lo largo de toda esta etapa, respondiendo todas mis consultas por mail, entrevistas personales y quien siguió todos mis avances desde el primer día.

A mi Profesor y Tutor de contenidos José Humberto Kruehl por haberme brindado toda la bibliografía relevante sobre la temática desarrollada y por haberme recibido en su oficina con los brazos abiertos, siempre con una energía positiva realmente envidiable.

A Oscar Navos y Rodrigo Cinca por estar siempre presentes para despejar todas mis consultas cada vez que precise de algo.

A todos los Bedeles de la Institución y de la Biblioteca de la Facultad por responder incansablemente mis centenares de preguntas, siempre con una sonrisa en la cara y con buena voluntad.

Al Restaurateur, Empresario Gastronómico y Profesor Rodrigo Clapera por haberme facilitado amablemente material de contribución.

Al Psicólogo, Profesor, Consultor y Capacitador Guillermo Contreras, quien muy gentilmente me brindó la posibilidad de poder entrevistarle y que también me facilitó material de estudio.

A Federico Azari, Carla Vandale y Mariano Fernández, todos camaradas gastronómicos, quienes me han permitido entrevistarlos en sus respectivos lugares de trabajo ofreciéndose desinteresadamente.

A la Cámara de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines de San Nicolás y su zona de influencia, que forma parte de una de las 62 Filiales de FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina), por aportarme revistas especializadas en el tema e información sobre el sector.

A María Fernanda Rodríguez quien me corrigió detalles y aspectos gramaticales a través de sus toques.

A mis familiares, mi grupo de amigos del barrio, y a mi novia, que siempre han estado a mi lado incondicionalmente.

Por último un agradecimiento muy especial para mis padres, quienes en la vida me han enseñado a nunca bajar los brazos por más difícil que parezca el camino y a quienes dedico todo este trabajo.

A todos ellos muchísimas gracias.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Capítulo I Contexto de estudio</b> .....	9
1. a. Descripción de la organización, su propósito y su ámbito de actuación.....	9
Resumen del negocio.....	12
1. b. Enunciado de sus principios y valores.....	13
1. c. Factores críticos internos y externos.....	15
<b>Capítulo II Objetivos. Temas de estudio. Planteo de problema</b> .....	16
2. a. Objetivos del trabajo.....	16
2. b. Temas involucrados.....	19
2. c. Interrogantes que motivan el trabajo.....	19
<b>Capítulo III Marco de referencia general y específico</b> .....	20
3. a. Presentación de conceptos y teorías que permiten el encuadre del trabajo a desarrollar.....	20
El servicio.....	20
Características generales de los servicios.....	22
Economía de servicios.....	24
La contribución de los servicios en la nueva economía mundial.....	26
¿Qué es un cliente?.....	27
¿Qué compra un cliente?.....	29
La calidad en el servicio.....	30
La importancia de brindar una adecuada atención al cliente.....	34

La capacitación y sus beneficios.....	37
Objetivos de la capacitación.....	39
3. b. Desarrollo del tema escogido.....	40
4. Propuesta.....	47
5. Conclusión.....	49
Bibliografía.....	51
Anexos.....	53

## Introducción

Con el siguiente trabajo de campo pretendemos abordar una temática de estudio que permita la consolidación de una serie de conceptos pertinentes a la atención a clientes en empresas de servicio. Lo veremos desde la perspectiva de una empresa gastronómica que actualmente se encuentra brindando sus servicios en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, al norte de la provincia de Buenos Aires.

La temática es interesante si tomamos como punto de referencia que sin servicio no hay clientes y, por ende, sin clientes no existen las empresas. De allí la importancia trascendental de cuidar a cada cliente y brindarle un servicio de calidad acorde a sus necesidades personales; siempre teniendo en cuenta que dependemos de él y que éste es la persona más significativa en cualquier tipo de negocio.

Es fundamental que hagamos el esfuerzo y nos concienticemos en adoptar constantemente una actitud y una vocación de servicio bien definida y que nos podamos anticipar a las necesidades y exigencias de cada uno de nuestros clientes, ya que ese es el único camino viable para poder brindar un servicio de excelencia y calidad, obteniendo notables beneficios a cambio.

Pero, ¿qué ocurre cuando no logramos llevar adelante la excelencia y el profesionalismo del servicio de una manera adecuada o como realmente quisiéramos?

Para la mayoría de las personas estamos atravesando una época de crisis en las prestaciones de los servicios donde muy rara vez el cliente se siente valorado y a

gusto con lo que recibe en el proceso de intercambio y donde los servicios se han ido deteriorando cada vez más con el paso del tiempo.

Hoy en día resulta incomprensible que los servicios empeoren más y más en una sociedad de bienestar como en la que vivimos; donde ofrecer una buena prestación en nuestros locales pareciera una tarea muy difícil de llevar a cabo debido a la enorme brecha que dista entre lo que expresan los apuntes y lo que refleja la práctica laboral cotidiana.

Sabemos que una de las principales características del servicio es la *inseparabilidad*; es decir, “todo servicio es ofrecido por una persona y resulta imposible separar el producto que se está ofreciendo del individuo que lo ofrece; ya que todo ocurre en un mismo instante”. Aquí es uno de los puntos en donde los servicios suelen fallar y despierta el mayor número de quejas por parte de los clientes.

Afortunadamente somos de esas personas que creemos que no todo está perdido y que con el esfuerzo y la dedicación necesaria las cosas se pueden revertir para llegar a buen puerto.

Después de todo, siempre hay una luz al final del túnel por más ardua y tediosa que parezca la tarea.

El secreto está al alcance de nuestras manos; se llama “capacitación” y de nosotros dependerá en gran parte el éxito o el fracaso de toda nuestra organización.

El trabajo es producto del abordaje de fuentes secundarias basadas en bibliografía disponible de especialistas sobre el tema así como de fuentes primarias

obtenidas a partir de entrevistas a profesionales y referentes del sector del servicio gastronómico de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos y de Rosario; además de una encuesta realizada a usuarios/clientes de restaurantes y a empresarios gastronómicos.

## **1. Contexto de estudio**

### **a. Descripción de la organización, su propósito y su ámbito de actuación**

“La Cantina del Acuerdo” es un emprendimiento gastronómico donde ofrecemos comidas caseras de baja complejidad, desarrollado en la sede social y deportiva del Club del Acuerdo ubicado dentro del barrio residencial de Somisa, en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, provincia de Buenos Aires.

El negocio surge por iniciativa de un grupo de amigos, nacidos y criados dentro del mismo barrio, quienes luego de observar las pésimas condiciones en que se encontraba este lugar y ante la carencia de un espacio físico de reunión para los distintos grupos sociales y amigos del barrio, decidimos presentarnos al llamado de licitación de la concesión de este sitio. El primer paso para hacer realidad el negocio fue ganar dicho llamado adjudicándonos, de esta manera, la explotación comercial del salón comedor por un período de tres (3) años con opción a una renovación una vez vencido dicho plazo por la misma cantidad de años y con la conformidad de ambas partes.

Queda claro entonces que nuestro objetivo primordial fue colaborar en la recuperación de esta sede social y deportiva, así como también del club en general. Es decir, que para materializar el sueño fue necesario que definamos primero el propósito de nuestro negocio, la razón de ser, la visión y la misión. Con respecto a esta última, la intención de la propuesta apuntó a devolver a los vecinos del barrio

este lugar tan valorado y extrañado por toda su comunidad, producto de una interminable década de abandono.

Comenzamos por encontrar una identidad visual del emprendimiento a través del diseño de un isologotipo, que se fue replicando en toda la comunicación lanzada, además de exhibirlo en puertas de acceso, menús, uniformes de personal, folletería, etc. Luego, introdujimos nuevos cambios físicos en el salón, tales como renovación de piso, diseño lumínico, TV con pantallas LCD de 30”, nuevo mobiliario, mantelería, equipamiento de cocina, mesas de pool, ping pong y metegol, entre otros. Con respecto al personal, hicimos una selección y capacitación, además de proveerlos de uniformes diseñados especialmente.

En cuanto a la visión del negocio -concepto que define el rumbo del proyecto, ¿a dónde pretendemos llegar?– logramos construir un espacio de reunión diferente, descontracturado y de confort, combinando un servicio gastronómico que mantiene la ecuación calidad-precio con actividades recreativas y culturales, destinado no solo a los habitantes del barrio Somisa, sino también a todo aquel que se sienta atraído por la propuesta. De esta manera, no brindamos únicamente un servicio gastronómico, sino también, como dijimos anteriormente, establecimos un espacio donde se enlaza el entretenimiento y la cultura. Resulta importante comprender que se trata de un proyecto económico con una fuerte impronta social y para todas las edades por el hecho de realizarse en una sede deportiva en el marco de un club de barrio.

Nuestros clientes son, en su mayoría, los socios y visitantes del club, residentes del barrio y personas no residentes pero que sí desarrollan actividades dentro de él, por ejemplo, estudiantes de primaria, secundaria y terciario; trabajadores del IAS (Instituto Argentino de Siderurgia) y de Ternium Siderar (la mayor empresa siderúrgica del país).

Para una correcta comprensión del negocio, es interesante destacar la estacionalidad de la actividad económica:

- ✓ Temporada alta (verano)
- ✓ Temporada baja (Otoño, Invierno y Primavera)

El conocimiento profundo de este aspecto, promueve u obliga a pensar en introducir posibles cambios en el tipo de prestación que se otorgará, al solo efecto de “suavizar” al máximo posible la caída de la actividad.

La temporada alta se extiende desde mediados de Diciembre hasta mediados de Marzo, mientras que en el resto del año queda comprendido el ciclo de baja actividad.

Si bien la actividad principal de La Cantina la constituye el restaurante, el cual está previsto que funcione todo el año, hemos anexado una serie de actividades secundarias, incluídas las relacionadas con el entretenimiento (juegos de mesa, mesas de pool y ping pong, play station), la organización de eventos (algunos

culturales, como grupos musicales de la zona y exposiciones de algunos artistas locales); y por último el delivery de comidas a domicilio.

### **Resumen del negocio**

✓ Necesidad que satisface: alimentación, entretenimiento, punto de encuentro.

✓ Producto: servicio de restaurante (mayormente comidas caseras), maxikiosco y salón de juegos.

✓ Mercado: principalmente socios del club y vecinos del barrio.

✓ Competencias: nos apoyamos en la buena calidad de los productos ofrecidos, precios bajos, higiene del lugar y especial cuidado en la disciplina y buen uso de la sede social.

## **b. Enunciado de sus principios y valores**

Los valores que hemos decidido adoptar para la empresa y que nos permiten definirnos como tal, guiándonos a todas las personas que trabajamos allí son:

✓ Calidad: los productos y el servicio que ofrecemos son de excelencia para los clientes, satisfaciendo lo mejor posible sus necesidades. El servicio de calidad nos posibilita crear nuevos clientes y que mantengamos la lealtad de los propios.

✓ Trabajo en equipo: la integración de cada uno de los miembros de esta empresa al grupo laboral promueve mejores resultados gracias a un ambiente positivo y agradable. No es una tarea sencilla y requiere de mucho esfuerzo y predisposición por parte de todas las personas que la integramos; pero los buenos resultados están garantizados.

✓ Honestidad: orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Promovemos la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de este emprendimiento. Este concepto es fundamental para que llevemos adelante cualquier día de trabajo.

✓ Respeto: promovemos el respeto a la persona demostrando interés por el prójimo, se trate de un cliente o no. Que cada una de las partes conozca el trabajo del otro incentiva el respeto mutuo y la comprensión.

✓ Espíritu de servicio: intentamos promover continuamente en los empleados la vocación de servicio; que conciban siempre el deseo auténtico de complacer al otro sintiendo satisfacción al lograrlo.

✓ Higiene: es un aspecto fundamental si consideramos que “una imagen vale más que mil palabras” y más aún cuando se trata de un establecimiento gastronómico como el propio. Es primordial cuidar tanto la higiene de los alimentos, así como la de todo el personal de servicio (uniforme y zapatos adecuados, higiene personal, etc.) y la del salón en general. Recordamos siempre que el cliente todo lo percibe.

### **c. Factores críticos internos y externos**

Entre los factores internos podemos mencionar:

- La disminución en la calidad de los productos y en el servicio son un punto clave que no debemos descuidar, ya que dependen de la propia empresa y determinarán el éxito o el fracaso de nuestro emprendimiento.
- Poca experiencia de los socios en el rubro gastronómico, en la gestión de servicios y en el manejo de personal.
- Demora en la entrega de platos en horarios pico.
- Dificultad para conseguir personal de servicio capacitado con alta vocación de servicio.

Entre los factores externos podríamos señalar los siguientes:

- Corta duración del contrato de concesión (es de solo 3 años y la renovación dependerá de ambas partes: concedente - concesionario).
- Estacionalidad del negocio. Tres son solo los meses de temporada alta del negocio, desde finales de diciembre hasta finales de marzo (verano).
- Inflación. El contexto que estamos atravesando no es de lo mejor ni el más deseado. La desvalorización de nuestra moneda a pasos acrecentados afecta el

encarecimiento de las materias primas en el corto plazo por parte de los proveedores y hace que se nos torne muy difícil poder trasladar esos mismos aumentos a los precios de la carta del menú con la misma fluidez. La situación se agrava aún más si tenemos en cuenta que este panorama es muchas veces utilizado por algunos sectores que, aprovechándose de esta situación, aumentan indiscriminadamente el precio de ciertos insumos necesarios para la producción de nuestros platos y que no siempre son posibles de sustituir por otros.

## **2. Objetivos. Temas de estudio. Planteo de problema**

### **a. Objetivos del trabajo**

El presente trabajo de campo tiene por objetivo la elaboración de un diagnóstico de la empresa nicoleña de servicio gastronómica “La Cantina del Acuerdo”, la cual se encuentra desempeñando actividades desde hace poco más de tres años.

A lo largo del reciente escrito aspiraremos, no solo a detallar las principales causas que nos han imposibilitado maximizar la calidad en la atención a nuestro público, sino que a su vez intentaremos brindar posibles soluciones o alternativas para mejorarla.

Lo particular del emprendimiento es que, los socios que hemos trabajado incansablemente para poder colocar al proyecto en su órbita, no poseíamos hasta ese momento la experiencia ni el conocimiento que un negocio de estas

características requiere. Nunca habíamos desempeñado funciones en este rubro y, peor aún; jamás habíamos estado al mando de un equipo de trabajo, con toda la responsabilidad que ello implica.

Más de tres años han pasado desde nuestros inicios en este laborioso rubro y lo que realmente podemos afirmar, sin lugar a dudas, es que esta experiencia, en donde uno se encuentra asiduamente en contacto directo con los clientes, nos ha servido para aprender muchísimas cosas y, ante todo, para poder formarnos como personas.

Por ello, hoy en día, estamos en condiciones de poder elaborar una profunda autocrítica de nuestro negocio, evaluando posibles equivocaciones que hemos cometido con el correr del tiempo, y que aún hoy se nos siguen presentando a la hora de brindar nuestro servicio. Principalmente se tratan de errores cometidos en el instante de brindar la atención que nuestro cliente se merece. Estos son los llamados “momentos de la verdad”, momentos únicos e irrepetibles, momentos en que de nuestras propias acciones y comportamientos dependan de que seamos juzgados o aceptados por la gente. Como bien sostiene Grönroos en su libro “...los llamados momentos de la verdad que se producen en las interacciones comprador-vendedor (o, como también se les ha denominado, <<momentos de la oportunidad>>), en los que el empleado y el cliente se encuentran e interactúan. En esos momentos de la verdad es cuando se crea el <<valor>> para los clientes. Si no nos ocupamos de ellos de una forma adecuada, la *calidad percibida en los servicios* (la calidad percibida por los clientes en los servicios), resultará dañada y el único resultado

posible es que el proveedor de los servicios pierda mercado. El principal centro de interés en la competencia de los servicios es la gestión de los momentos de la verdad...”<sup>1</sup>.

El autor nos transmite a través de esta delicada definición la idea de que debemos ser reflexivos y aprovechar al máximo esos cortos intervalos de tiempo en los que tengamos la oportunidad de encontrarnos cara a cara con el cliente, ya que dependemos pura y exclusivamente de nosotros mismos y de la actitud que adoptemos para encarar esta situación. Queda claro entonces que no nos queda demasiado margen de error y que, posiblemente, en cortos intervalos de tiempo tengamos la oportunidad de demostrar frente a la atenta mirada de nuestros clientes lo que somos capaces de brindarles. De allí la importancia de cuidar de cada detalles, ya que en este rubro los consumidores raras veces ofrecen segundas oportunidades y en cuestión de segundos nos posicionaran dentro del mercado comparandonos con los servicios ofrecidos por nuestra competencia.

Con el presente escrito anhelamos manifestar algunas de las razones por las cuales no hemos podido encontrarnos a la altura de las circunstancias a la hora de transmitir calidad en la atención de nuestro público en el rubro gastronómico, con el propósito de llevar a cabo ciertas soluciones que sean viables de aplicar y sirvan de experiencia a terceros.

---

<sup>1</sup> GRÖNROOS, Christian (1994) Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Díaz de Santos, S. A, p. 251-252.

## **b. Temas involucrados**

- Atención al cliente
- Capacitación del personal
- Vocación de servicio

## **c. Interrogantes que motivan el trabajo**

- ¿Por qué es importante asegurar una adecuada atención a nuestros clientes?
- ¿Qué herramientas debemos tener en cuenta a la hora de brindar un servicio gastronómico de calidad a nuestros clientes?
- ¿Cómo influye la capacitación del personal en la oferta de nuestro servicio gastronómico?
- ¿A qué recursos o espacios podemos acudir para poder adquirir personal capacitado para nuestro emprendimiento gastronómico?
- ¿Qué se requiere para poseer “vocación de servicio”? ¿Cualquier persona la puede conseguir?

### 3. Marco de referencia general y específico

#### a. Presentación de conceptos y teorías que permiten el encuadre del trabajo a desarrollar:

A fin de brindar un marco teórico al presente estudio desglosaremos a continuación una serie de conceptos que nos ayudarán a comprender posteriormente la temática central que intentaremos abordar: *La atención al cliente*.

Todo el mundo consume servicios y todo el mundo vive de servicios; pero, ¿qué son los servicios realmente y qué características tienen en común?

#### El servicio

Tomaremos dos tipos de definiciones de servicios distintas, que si bien no son extraídas del mismo campo, intentan describir un mismo concepto. La primera de ellas se desprende desde una óptica gastronómica y sostiene que: “el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto básico, va más allá de la amabilidad y la gentileza, es un valor agregado para el cliente, y en ese campo éste último es cada vez más exigente”<sup>2</sup>.

Esta definición es clara y concisa. Los clientes son cada vez más estrictos a la hora de elegir porque están cada vez más instruidos e informados de lo que pasa a

---

<sup>2</sup> DUMAS, Carlos Alberto (2009), Apunte sobre Capacitación en Servicio, Rosario: Ed. Gato Dumas Colegio de Cocineros.

sus alrededores y, porque a su vez, los hábitos de consumo y las costumbres han ido mutando dentro de una sociedad cada vez más moderna. Buscan constantemente estar expuestos a nuevas experiencias y el servicio debe ir acompañando todo este proceso de cambio y progreso; caso contrario, no logrará adaptarse a satisfacer las necesidades de consumo de las personas obteniendo como resultado la pérdida de potenciales clientes con una consecuente disminución de rentabilidad del negocio.

Una segunda definición sostiene que “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico”<sup>3</sup>.

Adentrándonos un poco más en el terreno de los servicios es necesario que destaquemos que en los últimos años este sector ha experimentado un crecimiento muy notorio y que continúa con esta tendencia. Como profundizaremos más adelante en los países desarrollados los servicios demandan la mayor cantidad de puestos de trabajo; sin embargo, las prestaciones de los servicios presentan hoy en día grandes deficiencias.

---

<sup>3</sup> KOTLER y BLOOM (1984) en: GRÖNROOS, Christian (1994), op. cit., p. 147.

KOTLER (1988) en: GRÖNROOS, Christian (1994), op. cit., p. 477.

### **Características generales de los servicios<sup>4</sup>:**

✓ **Intangibilidad:** los servicios son esencialmente intangibles ya que no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de adquirirlos. Al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero en definitiva la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

✓ **Inseparabilidad:** con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Un ejemplo de ello es que la creación del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos, mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen de manera simultánea. Es decir, que es un proceso conjunto en donde el cliente participa en la producción del servicio; éste concepto es conocido como servucción, que es el proceso por el cual se genera un servicio.

✓ **Perecibilidad:** los servicios no se pueden almacenar. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda prestando especial atención a las épocas de bajos niveles de uso o consumo y a opciones de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de la misma.

---

<sup>4</sup> CRISTINA Ana. Características de los servicios. Disponible en:  
<http://marketingdeservicios.blogspot.com.ar>. Fecha de captura: 15 de Dic. de 2013.

✓ Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no su propiedad. Después de la prestación solo existen como experiencias vividas.

✓ Dos problemas comunes de los servicios:

1) Se dificulta realizar controles de calidad.

2) Son rápidamente imitables.

Gráfico nº 1: Diferencia entre servicios y tangibles

<b>BIENES FISICOS</b>	<b>SERVICIOS</b>
Tangibles	Intangibles
Homogéneos	Heterogéneos
Producción y distribución separadas del consumo	Procesos simultáneos de producción, distribución y consumo
Una cosa	Una actividad o proceso
Valor esencial producido en la fábrica	Valor esencial producido en la interacción comprador-vendedor
Los clientes no participan (normalmente) en el proceso productivo	Los clientes participan en la producción
Se pueden almacenar	No se pueden almacenar
Transferencia de la propiedad	No hay transferencia de la propiedad

Fuente: GRÖNROOS, Christian (1994), op. cit., p. 28

## **Economía de servicios**

Según Christian Grönroos, la mayoría de los países del mundo occidental han entrado en lo que se denomina economía de servicios o sociedad de servicios. Éstos últimos se han convertido en una importante fuente de riqueza siendo responsables del incremento del empleo en toda la sociedad.

“En el mundo occidental vivimos, desde hace tiempo, en una sociedad de servicios o economías de servicios. Según una definición muy conocida, introducida hace dos décadas, dicha economía se caracteriza por el hecho de que más de la mitad del producto nacional bruto se produce en el denominado sector servicios<sup>5</sup>. Las estadísticas publicadas por el GATT (General Agreement on Trade and Tariffs) indican que, en 1984, el sector servicios representa, en el promedio general el 66 por 100 de la economía de los Estados Unidos.

El impacto del sector servicios en la economía de Estados Unidos ha sido realmente importante. En las tres últimas décadas, dicho sector ha generado 44 millones de nuevos empleos, habiendo suavizado los efectos de cada una de las recesiones económicas que se han producido desde la Segunda Guerra Mundial y, además, ha supuesto una inyección para cada recuperación económica”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> FUCHS (1968) en: GRÖNROOS, Christian (1994), op. cit., p. 1

<sup>6</sup> HESKETT (1987) en: GRÖNROOS, Christian (1994), op. cit., p. 1

La anterior noción nos ayuda a comprender que estamos atravesando una nueva era posindustrial, donde la revolución tecnológica e informática han dado un giro de 360 grados al mundo entero que hasta hace pocos años conocíamos.

En esta nueva aldea global en la que habitamos ya no existen barreras para la libre interacción de las personas. Las fronteras, los países, la moneda y hasta el idioma mismo ya no representan obstáculos en las metas de las personas. Este contexto ha provocado modificaciones en las relaciones que ellas llevan entre sí y con el trabajo. En consecuencia, es inevitable replantearnos nuevas formas de organización y coordinación de estas actividades laborales.

Por todo lo anteriormente expuesto, y debido a la concepción de este nuevo paradigma mundial, surge la imperiosa necesidad de gestionar estos diferentes tipos de relaciones personales que se van gestando donde se vive una feroz competencia de los servicios.

A su vez, es sustancial destacar que la economía de servicios no se opone a la economía industrial, sino que más bien representa una fase más avanzada de desarrollo en la historia de la economía.

## **La contribución de los servicios en la nueva economía mundial**

A continuación citaremos los importantes aportes que ofrece el sector de servicios a la economía mundial<sup>7</sup>:

- La gente valora el servicio tanto o más que el producto manufacturado, ya que el servicio no es algo en lo que se fije después de haber satisfecho la necesidad de un bien.
- El valor añadido por las empresas de servicios está al mismo nivel o, incluso, es superior al valor añadido por los fabricantes de bienes.
- El sector servicios es tan intensivo en capital como el sector de bienes y muchos sectores de servicios tienen un alto impacto tecnológico.
- El sector servicios tiende a la concentración tanto como la fabril, y las empresas de servicios propenden a crecer en gran escala para poder ser mejores y compradores más sofisticados.
- El sector servicios genera incrementos de productividad lo suficientemente altos como para mantener un crecimiento real y permanente de la renta *per cápita*.

Una vez que ya hemos definido el servicio en sí y que hemos descrito algunas de sus principales características, creemos conveniente comenzar a desarrollar otro concepto no menos importante que forma parte de la otra cara de una misma moneda: el cliente.

---

<sup>7</sup> QUINN y GAGNON, (1986) en: GRÖNROOS, Christian, op. cit. pp. 6 - 7

Para muchos de los que trabajamos en servicio éste es considerado el motor de cualquier organización, el motivo por el cual nos encontramos desempeñando nuestras labores cotidianamente, es el impulso que nos mantiene en pie a diario y el objetivo por el cual trabajamos en nuestras empresas. Es la razón de ser de nuestro trabajo y la persona que más debemos cuidar y proteger por sobre todas las cosas. Aunque muchas veces no se le preste la importancia que realmente se le merece, es sin dudas la sangre de nuestro negocio y, queramos o no, sin poner en tela de juicio, dependemos de él.

### **¿Qué es un cliente?**

El cliente es el principal factor de cualquier negocio que no debe ser descuidado por ningún motivo, ya que de ellos depende el éxito y desarrollo de una organización.

Guillermo Contreras, Psicólogo egresado de la Universidad Nacional de Rosario, docente del Campus Virtual de la UNR y consultor/capacitador independiente, nos comenta que “en su etimología, la palabra *cliente*, hace referencia a quien se apoya en otro. Es esa búsqueda de apoyo por parte del cliente, lo que transforma y determina la relación y lo que me hace responsable de lo que hago ante ellos. Es alguien que en su declaración incluye la posibilidad de que algo que yo tengo o hago, puede ser valioso para él o para ella. Es una unidad de opinión, más que una unidad de consumo. Un cliente satisfecho es el que permite reevaluar

permanentemente el activo y es aquel que juzga positiva o negativamente el hacer de nuestra empresa”<sup>8</sup>.

Reforzando lo sostenido por el Psicólogo Contreras, reproducimos una frase que tiempo atrás expresó “el padre del marketing moderno”, Philip Kotler: “la mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”.

A continuación, Contreras nos explica que para gestionar, medir y mejorar la satisfacción de los clientes, es oportuno considerar los siguientes aspectos claves:

- 1) Determinar claramente qué consumen los clientes y qué vende la organización.
- 2) Para satisfacer a los clientes externos debemos considerar primeramente lograr la satisfacción laboral de los clientes internos. (Concepto que profundizaremos más adelante).
- 3) Precisar cómo operan y se combinan las distintas políticas, dimensiones, recursos y acciones que impactan favorablemente o desfavorablemente en los clientes externos.
- 4) Elaborar un plan integrado de políticas y acciones, alineado con lo que el cliente necesita y espera.
- 5) Crear un sistema de medición que sea aplicable.
- 6) Aplicar un programa de mejora continua de los procesos que considere las causas de problemas o las posibilidades de nuevos desarrollos.

---

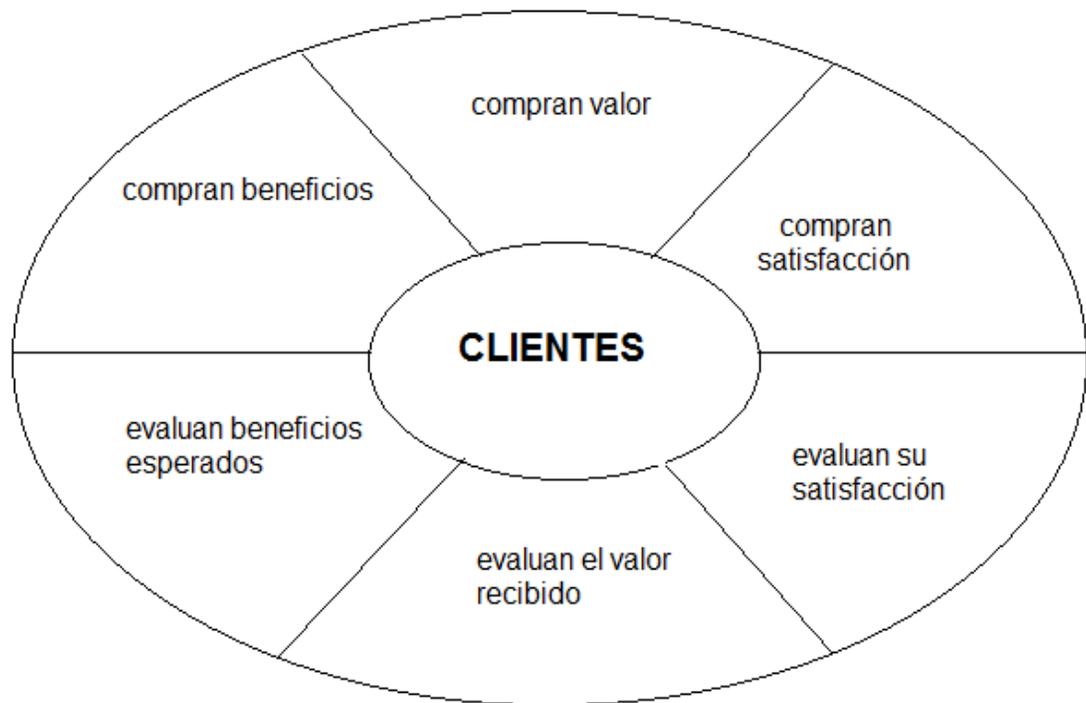
<sup>8</sup> Entrevista personal con el Psicólogo CONTRERAS Guillermo; consultor y capacitador independiente. Rosario, Diciembre de 2013.

## ¿Qué compra un cliente?

Continuando con la entrevista, el consultor nos asegura que “las empresas y las organizaciones ya no venden productos, ni servicios; sino que venden valor, satisfacción y beneficios. El cliente no compra productos, ni servicios; compra una expectativa de valor, de satisfacción y de beneficios”.

Con ánimo de que podamos obtener una mejor comprensión sobre esta temática a la que él se refería anteriormente, a continuación presentamos el siguiente diagrama:

Gráfico N° 2: El cliente en relación al servicio



Fuente: CONTRERAS Guillermo (2013). La gestión de atención a clientes. Material inédito utilizado para curso de capacitación. Rosario: Ed. Gato Dumas Colegio de Cocineros.

## **La calidad en el servicio**

Es importante que destaquemos los beneficios constantes que se obtienen al brindar un servicio de calidad acorde a las necesidades de la gente; porque ello es justamente lo que nos posibilitará generar nuevos clientes y mantener la lealtad de los propios. Cuando hablamos de calidad numerosos autores coinciden en que es un concepto que debería ser entendido desde la percepción y evaluación de los propios clientes. En definitiva, son ellos quienes verdaderamente poseen la vara para medir si un producto o servicio logra cubrir sus expectativas y satisfacer sus necesidades a partir de su consumo. Entonces es muy significativo que tengamos siempre presente que... "la calidad es lo que los clientes dicen que es, y la calidad de un producto o servicio determinado es lo que el cliente percibe que es"<sup>9</sup>.

Hace unos años una prestigiosa revista sobre hotelería y gastronomía de nuestro país, publicó una nota sobre "La búsqueda de la calidad" en la hotelería desarrollada por una Licenciada en Economía llamada Mary Grunfeld. La misma decía lo siguiente:

"Si su cliente no está satisfecho dejará de ser su cliente. Todo lo que haga para alcanzar un servicio de excelente calidad no importa, si no trabaja para satisfacer a su cliente. Y ¿en qué consiste esa satisfacción? Consiste en la percepción del huésped de que fueron alcanzadas o superadas sus expectativas.

---

<sup>9</sup> BUZZELL y GALE (1987) en: GRÖNROOS, Christian (1994) Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Díaz de Santos, S. A, pp. 36-37.

Piense: Usted compra algo y espera que le den lo prometido. Si es así, estará satisfecho, si no, estará insatisfecho... Cuando no está satisfecho, usted “vota con los pies”, se mueve, y lleva su dinero, por lo tanto, el “negocio”, a cualquier otro lado.

Es simple: los clientes satisfechos hacen el negocio para usted. Compran más cada vez, más seguido, lo recomiendan a sus familiares y amigos. Escuchan sus promociones y leen primero su oferta que la de otros. Y si más clientes gastan con usted, venderá más y mayores serán sus ganancias. La meta final de su negocio ¡no debería ser producir un servicio de calidad, ni brindar excelencia! La meta debería ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan con usted a través del tiempo...”<sup>10</sup>.

Retomando con la charla llevada a cabo con el consultor/capacitador, y a modo de cierre, éste nos deja una última frase para que tengamos en cuenta y que de alguna manera nos sirve para reforzar aún más el concepto sobre la calidad, al cual venimos aludiendo: “...la mejora de la calidad y del proceso de atención al cliente, es fundamentalmente un problema de relaciones humanas y de organización. Pero, por sobre todas las cosas, lo que nunca debemos olvidarnos es que la atención al cliente es una responsabilidad que incumbe a toda nuestra organización”<sup>11</sup>.

Esta afirmación deja por sentado la importancia de que todas las personas que componen una organización se involucren activamente y participen del proceso

---

<sup>10</sup> GRUNFELD Mary. Revista de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica Argentina (H&G hotelería & gastronomía), Número 13. Buenos Aires, enero 2008, p. 42.

<sup>11</sup> Entrevista personal con el Psicólogo CONTRERAS Guillermo; Consultor y Capacitador independiente. Rosario, Diciembre 2013.

de atención al cliente. Para ello debe existir un punto de inflexión, un quiebre, que nos ayude a tomar conciencia de que es hora de adoptar una nueva filosofía y una nueva manera de pensar. Por eso, a partir de este momento, y por todo lo anteriormente expuesto, resultará vital que comencemos a reubicar a nuestros clientes como el centro de atención de todo nuestro proceso de calidad. Dicho en otras palabras, debemos cambiar el verdadero sentido del enfoque, evitando malgastar tiempo y recursos en ideas que no tengan como objeto final repercutir positivamente en nuestros clientes, porque son ellos en definitiva quienes poseen la decisión final para calificar nuestros servicios.

Cuando hablamos de calidad es preciso que tengamos en cuenta algunas ideas generales que no podemos pasar por alto y que nos aportarán un valor significativo:

- La calidad no tiene que ver con la categoría del establecimiento; es decir, que un simple puesto de panchos puede ser de calidad, siempre y cuando satisfaga las necesidades de sus clientes. La pregunta es: ¿Qué tipo de servicio se espera? ¿Un servicio elegante, rápido, formal, protocolar, accesible, amistoso o informal? ¿Qué vino a buscar nuestro cliente? ¿Qué pretende llevarse de nosotros?
- Al hablar de satisfacción de los clientes no sólo debemos hacer referencia a los clientes “externos” (a la persona que acude a consumir los servicios), sino también a los denominados “clientes internos”, es decir, al personal del establecimiento. Y aquí cabría hacer una mención especial; porque hasta el momento hablábamos del cliente, pero meramente refiriéndonos al cliente externo.

Para Guillermo Contreras es muy importante poder satisfacer tanto a unos como a otros; no hay que olvidar que el éxito o el fracaso de la empresa dependen en gran medida del personal. Por lo tanto, para lograr la calidad requerida hay que considerar y tratar las relaciones entre las personas dentro y fuera de la organización. De allí la importancia de hacer un buen uso de otra herramienta imprescindible dentro de toda empresa tanto internamente como externamente para lograr generar una buena imagen. La comunicación.

- Prestamos una mayor atención al marketing de servicios como herramienta para conocer las necesidades de los clientes. Si lo que deseamos es satisfacer a los clientes, lo primero que debemos hacer es estudiar cuáles son sus necesidades y sus expectativas; de esta manera podremos diseñar unos servicios acorde a lo que ellos esperan de nuestra empresa.

Focalizándonos nuevamente en el sector gastronómico, y como ya se hemos citado oportunamente, es importante volver a destacar que “desde hace algunos años estas empresas de servicios ya no venden solo productos sino “experiencias” que el cliente vive a través de ellos.

El local, la ambientación, la materia prima y el menú son solo algunas de las cosas que influyen en la percepción de la experiencia vivida por el cliente; pero sin dudas el servicio tiene mucho más influencia.

La atención que recibimos puede enriquecer o arruinar cualquier obra maestra de la cocina.

Teniendo en cuenta la exigencia que tienen hoy en día los clientes, quienes pretenden siempre obtener el mayor valor, es fundamental que todos aquellos que tengan intenciones de incursionar en el mundo de la gastronomía, fidelizar clientes y lograr ventajas competitivas con el resto del mercado, dejen de improvisar y comiencen a capacitarse para lograr un servicio de excelencia, cualquiera sea la categoría del establecimiento en la que se vayan a desarrollar o en el que se estén desarrollando actualmente.

El empresario gastronómico de hoy debe enfrentar un contexto muy distinto al que existía décadas atrás, donde tener un producto de calidad era la única preocupación que debía asumir<sup>12</sup>.

### **La importancia de brindar una adecuada atención al cliente**

Antes de introducirnos de lleno en la problemática central de este estudio, creemos oportuno resaltar algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de brindar un servicio de calidad y excelencia:

- Los clientes están cada vez más informados y son cada vez más exigentes porque poseen un mayor nivel de conocimiento de lo que desean y sobre sus derechos como consumidores.
- El aumento de la competencia: debemos tener mayor cuidado a los detalles, haciendo especial énfasis en la atención de nuestros clientes, ya que hoy por hoy están expuestos a mayores ofertas de mercado que en épocas pasadas

---

<sup>12</sup> DUMAS Carlos Alberto, op. cit.

haciendo que se comporten de una manera menos “leal”. “Los clientes evalúan los productos y las empresas en relación con otros productos y otras empresas. Lo que realmente importa es cómo piensan los clientes existentes y los potenciales acerca de una compañía en relación con sus competidores. Los clientes establecen una jerarquía de valores, deseos y necesidades basados en datos empíricos, opiniones, referencias verbales y experiencias previas con productos y servicios. Usan esa información para decidir una compra. En un mundo donde se presentan tantas opciones, los clientes pueden ser inconstantes”<sup>13</sup>.

- Cambios sociales: sociedad del ocio. Cada vez más decisiones e interacciones son llevadas a cabo fuera de ambientes opresivos, buscando el esparcimiento personal.
- El cliente mide su satisfacción personal con la billetera al margen de la categoría del establecimiento gastronómico en el que se encuentre.
- Un cliente satisfecho transmitirá su experiencia positiva a un máximo de 5 personas, mientras que uno insatisfecho, no solo que no regresará, sino q puede llegar a comunicar su mala experiencia a otras 16 personas sin que nunca nos hayamos enterado.
- La principal fuente de información es la consulta y recomendación por terceros antes de realizar una compra, especialmente en el sector servicios, donde el producto no puede ser observado previamente ni devuelto tras su consumición o experiencia.

---

<sup>13</sup> MCKENNA Regis (1994), Marketing de relaciones, Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes, 1ª edición, Barcelona: Editorial Paidós, p. 85.

- Más que ofrecer un producto o un servicio, debemos ofrecer la satisfacción a una necesidad o la solución a un problema.
- Siempre es mejor poder anticiparse a las necesidades de nuestros clientes. Esto permite sorprenderlos a cada instante brindándoles la posibilidad de que disfruten de un servicio de excelencia sintiéndose a gusto.

En los últimos años el sector de los servicios ha experimentado un crecimiento muy importante y continúa en esta tendencia. En los países desarrollados los servicios demandan la mayor cantidad de puestos de trabajo. Sin embargo las prestaciones de los mismos poseen en la actualidad grandes deficiencias y se han transformado en el centro de todas las quejas .

Que los productos ofrecidos tengan buena calidad es solo una condición necesaria para competir. Hoy el poder del mercado ha pasado del productor al consumidor.

La exigencia de nuevos productos y servicios se deriva del cambio en los estilos de vida. Como hemos destacado en párrafos anteriores, al ampliarse el conocimiento y aumentar la cultura, es lógico que la demanda sea más exigente y reclame productos y servicios que trasciendan las necesidades básicas, y se dirijan hacia bienes que requieren de una elaboración más diversificada y, en el caso de los servicios, más personalizada. De tal manera que el cliente pasa a ser “éste” cliente.

En nuestros días la hipercompetitividad que se vive en todas las actividades y a nivel mundial no escapa al mundo gastronómico. Es por ello que desde el

empresario unipersonal que tiene un pequeño emprendimiento, hasta los grandes restaurantes o cadenas de locales, deben contar con una adecuada gestión integral del servicio que mediante diversas herramientas le permita ir tomando decisiones acertadas en un entorno cada vez más incierto y cambiante. La parte más relevante para un empresario gastronómico es sin dudas que logre entender la importancia que significa gestionar correctamente el servicio en todos sus aspectos. Porque si consigue llevar esta tarea correctamente, obtendrá una mayor ventaja competitiva en el mercado, posibilitando ofrecerle al cliente un servicio de alta calidad diferenciándose de su competencia.

### **La capacitación y sus beneficios**

A pesar de lo dicho hasta aquí, y como ya hemos comentado en párrafos anteriores, existen muchas quejas relacionadas con los servicios gastronómicos y ello se debe principalmente a un número importante de clientes insatisfechos con necesidades que el servicio aún no le ha llegado a cubrir.

Éste semblante queda aún más expuesto si tenemos en cuenta la alta informalidad que existe en el rubro, donde la mano de obra, es decir, el eslabón principal que está en contacto directo con el cliente, es altamente no calificada.

Por ello es de vital importancia considerar que el nivel educativo alcanzado por todas las personas que integran una empresa - más aún si se trata de una organización gastronómica donde a veces la mayoría de sus empleados no han

concluido ni siquiera con sus estudios de formación básicos - es esencial para lograr beneficios u objetivos comunes sostenibles en el tiempo.

La mejora de la productividad y la rentabilidad de las empresas pueden lograrse con la correcta formación de sus recursos humanos. Para ello la capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo y la gestión de cualquier tipo de emprendimiento, que atañe directamente en la productividad y en la mejora del servicio de toda una organización, independientemente de cual fuese el rubro en el que opera.

Para que tengamos una mirada más profunda sobre la capacitación del personal y sobre algunos aspectos relacionados, citaremos a continuación una definición de un experto en el tema a modo de aclarar aún más el panorama:

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2007), Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. Octava edición. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

## **Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

**b. Desarrollo del tema escogido**

La problemática principal que intentamos abordar con el desarrollo del presente trabajo es encontrar una respuesta a la calidad de atención al cliente mejorando el personal de servicio e intentando dejar una plataforma de recursos humanos desarrollados y capacitados para hacerle frente a la alta rotación que presenta en la actualidad este dinámico sector.

La respuesta central está focalizada entonces en buscar mejorar la calidad de nuestra prestación y que a su vez sirva de solución al sector gastronómico de esta ciudad que hoy cuenta con un importante problema de raíz: el recurso humano es precario por la baja profesionalización que muestra este sector.

Esta carencia trae aparejado, una serie de contrariedades que repercuten negativamente en el normal funcionamiento de nuestra empresa; como ser, por ejemplo:

- desmejora en la calidad de atención de nuestros clientes en el servicio
- disminución en la rentabilidad de la empresa
- dificultad a la hora de fidelizar clientes y de atraer a otros nuevos
- entorno de trabajo informal e inestable
- opaca imagen transmitida tanto a clientes internos como a externos

Más allá de estas cuestiones que intentan reflejar meramente las consecuencias que genera no estar apto ni capacitado para poder brindar un servicio

acorde a la altura de las circunstancias, el dato más desalentador que no podemos dejar de resaltar es que esta situación de escasez de personal calificado para desempeñar labores de servicio no solo es propia de nuestro establecimiento. A través de la observación directa hemos notado que este fenómeno también se extiende a la gran mayoría de los locales gastronómicos competidores de la zona con quienes mantenemos una fluida comunicación a la hora de discutir asuntos referentes a la marcha de los negocios. Es que, a pesar de que se trata de una ciudad con 145.857 habitantes<sup>15</sup>, no dejamos de ser una pequeña comunidad donde todos nos conocemos con todos. Prueba de ello son las entrevistas que hemos mantenido con colegas de la actividad gastronómica, siendo el principal tema abordado la problemática con la que nos enfrentamos día a día y la búsqueda de soluciones.

Según Mariano Fernández, Gerente General del Hotel Yaguaron, “el principal problema que tienen que enfrentar las empresas de servicio actualmente son la falta de cultura de trabajo en sus empleados y la vocación de servicio necesaria a la hora de desempeñarse en sus funciones. Esto trae como consecuencia falta de motivación para profesionalizarse en sus funciones de camarero/a”<sup>16</sup>. Siguiendo con esta misma línea de pensamiento, Carla Vandale, Gerente del Plaza Hotel, coincide en que la falta de vocación de servicio hace que el mozo no vea su tarea como una

---

<sup>15</sup> INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en: [http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P2-D\\_6\\_763.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P2-D_6_763.pdf) , Fecha de captura: 18 de Enero de 2014.

<sup>16</sup> Entrevista personal con el Gerente General del Hotel Yaguaron de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, FERNÁNDEZ Mariano. Febrero de 2014.

verdadera profesión que lo dignifique y que pueda hacer de ello su medio de vida y sostén; sino que lo toma como un trabajo temporario. “Cuando un empleado no se ve a sí mismo como un profesional, muy difícilmente tenga la suficiente motivación y convicción para capacitarse para ser cada día mejor”<sup>17</sup>.

La preocupación por la falta de capacitación del personal es un tema que también inquieta a Federico Azari, Encargado del local gastronómico “El Café de la Plaza”, quien sostiene que el recurso humano es el principal bien de toda empresa, sobre todo en las de servicio y que se ha ido degradando por culpas compartidas, entre la falta de motivación de los empleados y la deficiente administración de RRHH por parte del empleador. “Hoy por hoy en las empresas ya casi no existe el Departamento de RRHH y eso realmente se nota mucho a la hora de trabajar con gente. Esa gran carencia hace que todo se dificulte un poco más”<sup>18</sup>.

Antes de plantear posibles soluciones a las dificultades expresadas por estas importantes personas del sector hotelero y gastronómico nicoleño, quisimos conocer también los hábitos y expectativas de nuestros clientes, que son quienes en definitiva le dan sentido a la existencia de cualquier negocio. Para ello llevamos a cabo una encuesta a 84 personas y les realizamos 4 preguntas orientativas, cuyos resultados los expresamos a través de los siguientes gráficos:

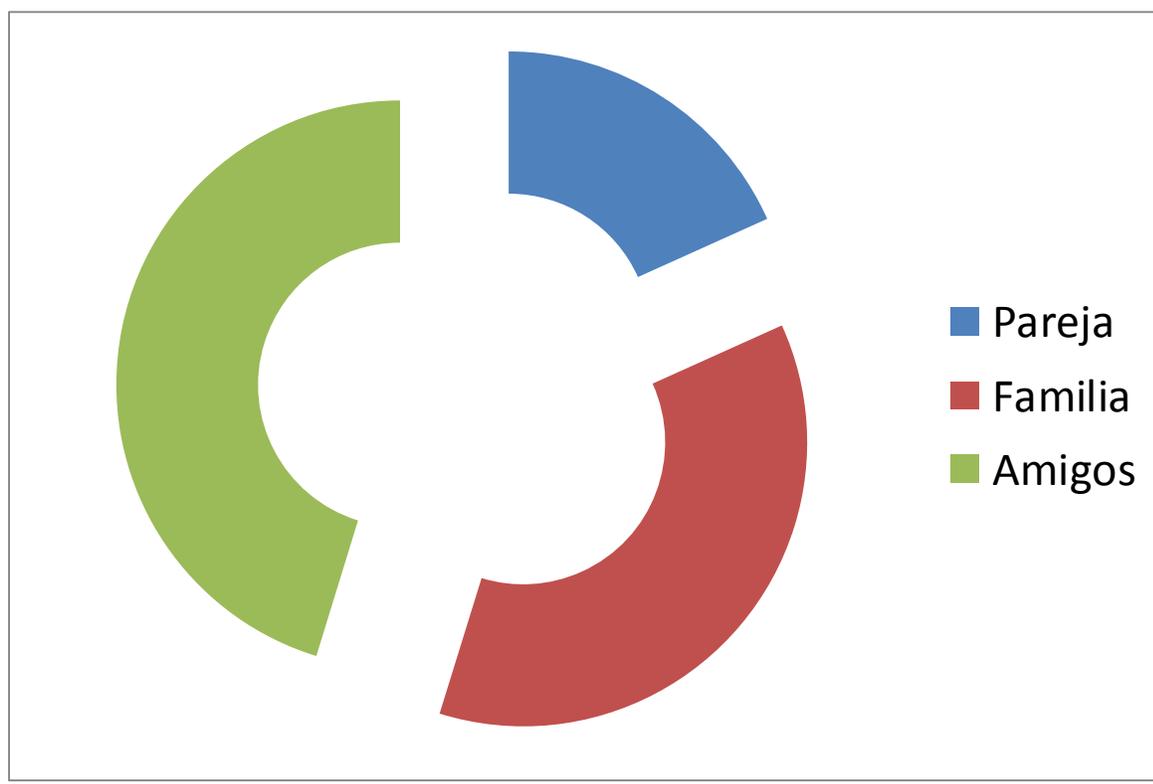
---

<sup>17</sup> Entrevista personal con la Gerente General del San Nicolás Plaza Hotel, VANDALE, Carla. Febrero de 2014.

<sup>18</sup> Entrevista personal con el Encargado del Establecimiento Gastronómico “El Café de la Plaza” de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, AZARI, Federico. Febrero de 2014.

### 1) Cuando sale a comer afuera, ¿con quién lo hace?

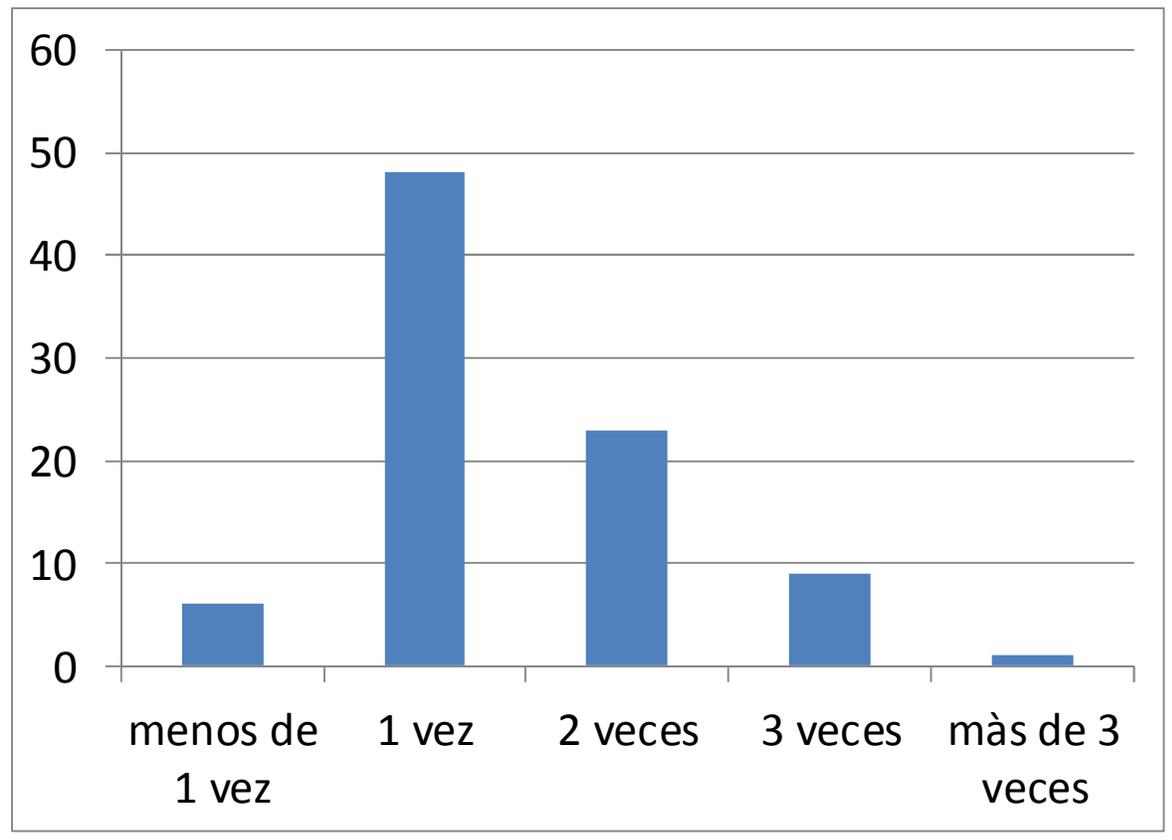
Gráfico nº 3



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

## 2) ¿Con qué frecuencia semanal?

Gráfico nº 4



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

### 3) ¿Cuánto gasta por persona?

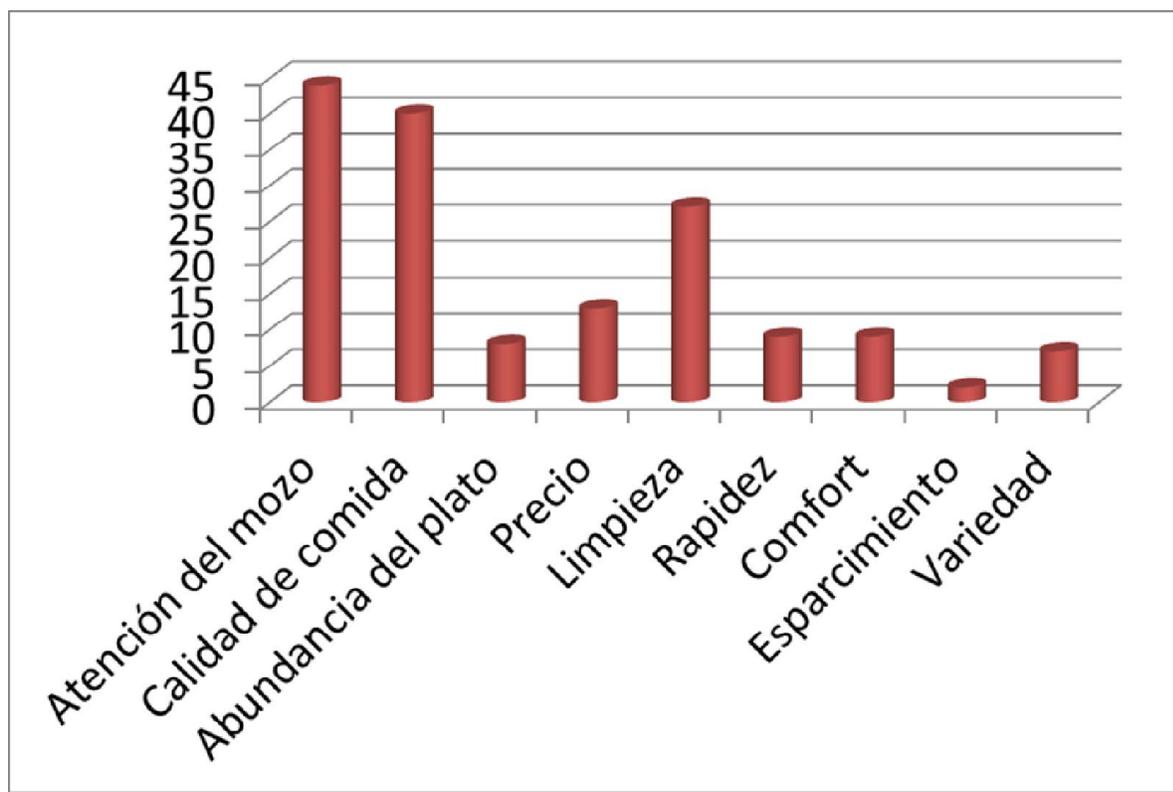
Gráfico nº 5



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

#### 4) ¿Qué atributos valora de un local gastronómico?

Gráfico n° 6



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

#### 4. Propuesta

La capacitación es una solución a implementar por parte de los empresarios gastronómicos y una demanda por parte del cliente, tal como arrojaron las encuestas previas (gráfico nº 6).

Una vez que hemos detectado este problema, hemos pensado en dos soluciones posibles; una de máxima y otra de mínima, ya que cada una requiere de recursos diferentes.

La primer propuesta y quizás la más ambiciosa de las dos, porque requiere el involucramiento de varios actores del sector, es la creación de una **Escuela para Mozos y Camareras**, de carácter público – privado con el apoyo de la Municipalidad de la ciudad y el auspicio de los principales locales gastronómicos de la zona. De ésta manera buscamos involucrar a varios colegas gastronómicos, tratando de que esta propuesta se convierta no solo en una solución para nuestro establecimiento, sino también para todos ellos.

El armado de esta escuela conlleva cierta complejidad dado que hay que encontrar un espacio físico, profesores, financiamiento para pagar los sueldos de los profesores – porque para los asistentes debería ser de carácter gratuito -, y contar con un aparato de difusión y promoción para que alcance a la mayor cantidad de gente posible.

La otra propuesta más sencilla y que se puede llevar adelante por cada empresario dentro de su propio establecimiento es un **Programa de Incentivo a la**

**Capacitación.** El mismo consiste en incentivar con un premio al empleado más antiguo que se preste a capacitar desde su propia experiencia al recién ingresado.

Esto iría acompañado por la elaboración de un **Manual de Estándares de Servicio** que será entregado a cada persona al momento de su ingreso, siguiendo las etapas de la debida inducción:

Etapa 1: *BIENVENIDA.*

Etapa 2: *INTRODUCCION A LA ORGANIZACIÓN.*

Etapa 3: *PROCESO DE ENSEÑANZA* (Manual de Estándares de Servicio).

Etapa 4: *EVALUACION Y SEGUIMIENTO* (Programa de Incentivo a la Capacitación).

## 5. Conclusión

Para concluir diremos que toda empresa de servicio deberá estar centrada en el cliente y en la búsqueda de la excelencia. Centrada en el cliente significa ser insistentes en la importancia de adoptar “La atención al cliente” como una filosofía que guíe el pensamiento y el comportamiento global de todas las personas que integran una empresa abocada al servicio, que forme parte de un conjunto de ideas infundidas en lo más profundo del ADN, no solo de los directivos, sino también de cada una de las demás personas que colaboran en la prestación del servicio. Para que estas ideas sean adquiridas la capacitación cumple un rol insoslayable.

La búsqueda de la excelencia va más allá de ofrecer un servicio de calidad donde el cliente recibe aquello que espera, cuando la promesa de un buen servicio ha sido cumplida. La excelencia es dar un paso extra en la atención o en los detalles, sorprender al cliente y superar sus expectativas cada vez que podamos; es cultivar un sistema de valores donde permanentemente estemos pensando es qué cosas podemos mejorar.

¿Cualquier persona puede trabajar en la atención a clientes en empresas de servicios?

Para trabajar en el rubro de servicios primero es necesario contar con una verdadera y marcada vocación de servicio, brindarnos de lleno a las peticiones e inquietudes de nuestros clientes; y como toda vocación es algo innato. Ahora bien, la vocación se puede moldear y también podemos adquirir destrezas a través del

aprendizaje y la voluntad. Esto pasa por una cuestión de auto convencimiento personal, por un cambio radical de mentalidad y para ello es necesario que eliminemos todo tipo de prejuicios personales que nos rodeen, ya que si confundimos servicio con servilismo muy posiblemente perderemos la motivación y la dignidad que nos devuelve este trabajo, impidiéndonos mejorar profesionalmente.

Parafraseando a Eleanor Roosevelt –“Nadie puede hacerte sentir inferior sin tu consentimiento”.

## **Bibliografía**

### **Libros Generales**

- GRÖNROOS, Christian (1994), Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- MCKENNA Regis (1994), Marketing de relaciones, Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes, 1ª edición, Barcelona: Editorial Paidós, p. 85.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007), Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8º edición, México D.F.: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S. A.

### **Publicaciones y Revistas Especializadas:**

- DUMAS, Carlos Alberto, Gato Dumas Colegio de Cocineros, Capacitación en Servicio. Rosario, 2009.
- City Center, CCT UTHGRA, Procedimientos internos, Rosario, 2011.
- CD de Gerenciamiento Gastronómico. Gato Dumas, Colegio de Gastronomía, Rosario, 2013.
- CONTRERAS, Guillermo, La gestión de atención a clientes, Material inédito utilizado para curso de capacitación en Ed. Gato Dumas, Colegio de Cocineros, Rosario, 2013.
- GRUNFELD, Mary, La búsqueda de la calidad, Revista de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica Argentina (H&G hotelería & gastronomía), Número 13, Buenos Aires, Enero 2008.

### **Entrevistas:**

- CONTRERAS, Guillermo, Psicólogo egresado de la UNR, Consultor y Capacitador independiente. Rosario, Diciembre de 2013.
- FERNANDEZ, Mariano, Gerente General del “Hotel Yagaron” de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, Febrero 2014.
- VANDALE, Carla, Gerente General del “Plaza Hotel” de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, Febrero 2014
- AZARI, Federico, Encargado del “Café de la Plaza” de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, Febrero 2014.

### **Sitios Web:**

- <http://marketingdeservicios.blogspot.com.ar> \_ Características de los servicios, Fecha de captura: 15 de Diciembre de 2013.
- [http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P2-D\\_6\\_763.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P2-D_6_763.pdf) \_ INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Fecha de captura: 18 de Enero de 2014.

# **ANEXOS**

## **Anexo I**

*El Ojo Crítico*

### **El servicio en Restaurantes y Bares**

Por **Milton Rodríguez Soárez** (Restauranter, chef, especialista en servicio).

Durante 22 años de trabajo en el área de "Alimentos y Bebidas" y una incansable búsqueda de calidad, me veo ante la necesidad de recaer sobre algunos puntos no tan simpáticos a oídos de muchos empresarios gastronómicos, tal vez. Luego de residir un año en Rosario, donde fui socio propietario de un conocido restaurante, estimo que la ciudad está muy lejos de brindar un servicio de calidad, una realidad que afecta a gran parte del interior de nuestro país.

Vivimos en una sociedad de consumo muy dinámica donde la competencia es altísima en todos los segmentos del mercado. Hoy, cualquiera de nosotros cambia de kiosco, de verdulería, etc. porque, por ejemplo, nos resulta poco amistoso quien nos atiende. El consumidor no es cautivo y exige servicio, lo que en la mayoría de los restaurantes y bares del interior brilla por su ausencia o deja bastante que desear, en perjuicio de los propios propietarios. Para muestra vale sólo un botón. Un sábado por la noche llevé a recorrer Rosario a un amigo que se dedica al servicio en hoteles y restaurantes de la costa uruguaya. Opté por ir a un conocido resto bar, una de esas franquicias con nombre extranjero, donde nos recibe una señorita que amablemente nos pregunta si preferimos una mesa en la terraza o en el salón. Como hacía calor, preferimos la terraza. Atornillada, desde ese mismo lugar la

"hostes" hace una seña con su dedo índice y nos dice 'por allá...' Salimos a la terraza con muchas mesas y elegimos una frente a un aparador de servicio. Además de esperar la cerveza pedida 35 minutos, llega casi natural y, de las dos entradas, una llegó 15' después (50' desde nuestro pedido) y la otra 10" más (1 hora clavada). Pretendiendo reclamar a la moza, nos embarcamos en una "caza visual". Entraba, salía, barría entre las mesas ocupadas y, como broche de oro, en ese aparador de servicio que nombré (a pocos cm. de las copas, cubiertos limpios, servilletas, azúcar, aceitera y vinagrera), abre la puerta y vuelca la basura que acababa de recoger en una pala a un metro de mi silla.

La comida fue un desastre y la segunda cerveza nunca llegó.

A causa de esta lamentable atención, me surgen algunas preguntas: ¿este lugar no capacita a su personal? Si es una franquicia, ¿dónde están los controles de calidad? La segunda y última vez que fui allí, fue invitado a tomar un trago. Pedí una Margarita y me lo trajeron en una copa con no menos de 400 CC. (??) Que alguien me explique si el Margarita es para compartir entre 6 personas!!! Otro día, y para agasajar al director de una conocida revista de bares y bebidas, lo invitamos a un publicitado restaurante de la costa rosarina. Pobre, parecía una jodita para VideoMatch. Vino tinto a 30º, una frapera con 3 hielos y 100 CC. de agua, mesas de aglomerado rotas, sillas de plástico y de madera entremezcladas, copas diferentes, la carta impresentable, tardanza en traer los platos, mozas sin una capacitación mínima, champiñones de lata, edificio a medio terminar (mucho hormigón a la vista), ambientación sin el mínimo gusto... Y mucho más, pese a estar lleno de gente y esperar 20' una mesa. Tantas falencias he visto y veo, que me atrevo a pedirles públicamente

a los dueños, que por favor nos hagan el bien de capacitar a todo su personal. Por el bien de ellos y de todos los consumidores.

Es sabida la realidad del sector hoy. Los que buscan trabajo en este rubro no les importa la profesión ya que no dedicarán sus vidas a esto porque son estudiantes que buscan pagar su facultad hasta recibirse. Lo ideal sería tener profesionales 100%, pero, por lo menos quienes toman su trabajo como temporario, deberían seguir las reglas básicas de respeto y cortesía que la profesión exige.

Estamos cansados de que nos tiren la carta arriba de la mesa, que nos entreguen la servilleta en la mano y no con una pinza, que las copas estén mal repasadas y sucias, que los mozos/as no sepan de qué están compuestos los platos, que nos discutan que una suprema de pollo es una milanesa, que es lo mismo hacerla con pata o pechuga. No! Una suprema de pollo es una pechuga sin piel, sin grasa y sin hueso, que no tiene por qué estar frita, y que puede ser al horno o de 100 formas distintas. El Panaché de Legumbres que la acompaña, por más que el chef lo haya aggiornato, no son verduras cocidas, son legumbres al vapor, que no es lo mismo. Sepa que es de mal gusto hacer ruido cuando se destapa una botella de vino o de espumoso. No lleven el vino a la mesa destapado. Háganlo donde pueda verse, puesto que, de lo contrario, dudaré de su procedencia, por no decir que pinchan las botellas con vino de damajuana. Tampoco se toca la campana de la copa con los dedos y mucho menos se colocan los dedos dentro de copas o vasos para retirarlos.

La carta se entrega abierta y por la derecha, tomada de arriba por el centro y las damas primero, si son mayores con más razón. También, tenga la deferencia de atender

primero a los chicos que se distraen con facilidad para que no se inquieten y nos hagan retirar porque molestan a quienes están en la mesa de al lado.

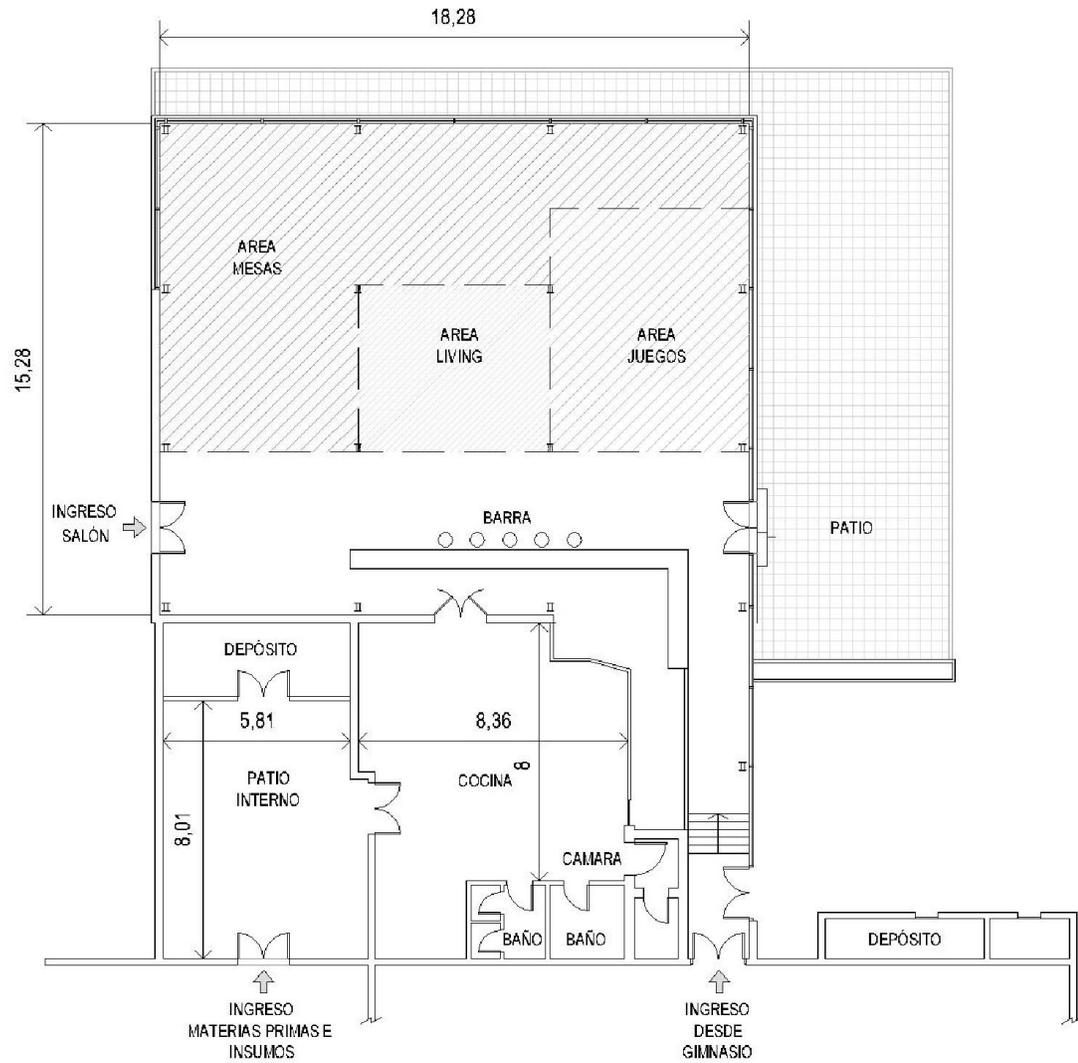
Recuerden que la propina no es obligación, sino un premio que se gana por el buen servicio. Cuando entro al restaurante con una señora o señorita, me gusta que nos reciban, me saluden, le acomoden la silla y me ofrezcan guardar el abrigo en el guardarropa. Que me VENDAN un aperitivo y no que lo tenga que pedir, puesto que en ese caso, seguramente, pediré directamente el vino. Usted, señor propietario del restaurante, se está perdiendo una venta, simplemente por no capacitar a su personal. Tampoco querrá que su restaurante sea uno de los lugares a los cuales los consumidores tenemos en la "lista negra" y les trasmitimos a nuestros amigos y allegados que no se los recomendamos, a pesar de que la comida sea buena.

Por tanto usted, como Restauranter, debe agudizar su imaginación para que el consumidor deje la comodidad de los delivery en la quinta o casa y prefiera ir a su restaurante. Tenga muy presente que el cliente "se queja con los pies", se va y no regresa.

## **LOS 10 MANDAMIENTOS DEL SERVICIO**

1. Saludar al cliente.
2. Sonreír (no hay una 2° posibilidad para causar una 1° buena impresión)
3. Llamarlo por su nombre, si se lo conoce.
4. Ser amistoso y cordial
5. Interesarse por el cliente (no inmiscuirse)
6. Escuchar antes de sugerir
7. Ser generoso con las alabanzas y parsimoniosos con las críticas
8. Tomar en cuenta los sentimientos, el nuestro, el del cliente, el real.
9. Estar atento a brindar servicio.
10. Tener dosis de humor, mucha paciencia, humildad.

## Anexo II: Plano y distribución de las instalaciones de “La Cantina”



## **Anexo III: Cuestionario realizado a nuestros clientes**

### **Encuesta para el cliente**

*Porque su opinión nos ayuda a mejorar el servicio*

1. ¿Sale a comer afuera?  
a) En pareja    b) En familia    c) Con amigos
  
2. ¿Cuántas veces por semana?  
a) 1              b) 2              c) 3              d) Más de 3
  
3. ¿Cuánto gasta por persona?  
a) Menos de \$100    b) Entre \$100 y \$200    c) Más de \$200
  
4. ¿Qué características o atributos valora de un local gastronómico?
  
5. ¿Qué espera del servicio?
  
6. ¿Cuál es su lugar preferido para ir a comer en San Nicolás?
  
7. Sugerencia: