

308902  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 21

----- 24.  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



"LA ORGANIZACION Y EL FUNCIONAMIENTO PARA UN  
BUEN SERVICIO DE UN RESTAURANTE DE COMIDA  
REGIONAL DE CINCO TENEDORES EN LA CIUDAD  
DE VILLAHERMOSA, TABASCO"

**T R A B A J O**

QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS  
RAUL ROMAN REZA OCHOA  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.

SEPTIEMBRE DE 1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A Dios. Por que después de haber permitido que viviera una prueba tan difícil, me hizo saber que nunca se ha olvidado de mi.*

*A mis padres, porque solo ellos supieron entenderme y apoyarme cuando más lo necesité.*

*A ti, porque fuiste una razón para seguir viviendo.*

*A mi asesor, por su apoyo incondicional y su interés.*

*A mis verdaderos amigos que nunca se olvidaron de mi.*

*Muchísimas Gracias.*

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 “LA EMPRESA”</b> .....	1
1.1 La Definición y el Concepto de Empresa .....	2
1.2 Los Componentes de la Empresa .....	3
1.3 Las Funciones de la Empresa .....	5
1.4 La Misión de la Empresa .....	7
1.5 La Clasificación de las Empresas .....	8
1.6 La Empresa Mexicana Actual .....	16
<b>Capítulo 2 “EL SERVICIO”</b> .....	20
2.1 ¿Qué es un Servicio? .....	21
2.2 ¿Por qué el Servicio al Cliente? .....	22
2.2.1 El Triángulo de Servicio al Cliente .....	22
2.3 Las Características de los Servicios .....	24
2.4 La Clasificación de los Servicios .....	25
2.5 Un Buen Servicio ya no Basta .....	27
2.5.1 Cultivar el Liderazgo .....	28
2.5.2 Construir un Sistema de Información .....	32
2.5.3 Crear una Estrategia de servicio .....	37
2.5.4 Los Principios de un Servicio Extraordinario .....	40
2.5.5 La Tecnología .....	47

2.5.6 Competir por Talento .....	51
2.5.7 Destrezas y Conocimientos para Servir .....	55
2.5.8 Facultar a los Empleados para servir .....	59
2.5.9 El Trabajo en Equipo .....	61
2.6.0 Evaluar el Desempeño y Recompensar la Excelencia .....	66
<b>Capítulo 3 "EL CLIENTE" .....</b>	<b>69</b>
3.1 ¿Quién es un Cliente? .....	70
3.2 El Cliente y el Comprador .....	72
3.3 Las Necesidades .....	73
3.4 El Cliente y la Empresa .....	76
3.5 Características y Decisiones de los Clientes .....	79
3.5.1 Culturales .....	80
3.5.2 Sociales .....	81
3.5.3 Personales .....	81
3.5.4 Psicológicas .....	82
3.6 Vivir al Cliente .....	83
3.6.1 Las Expectativas .....	86
3.6.2 El Autoestima .....	87
3.6.3 El Proveedor Oculto .....	87
3.6.4 Vivir a los Colaboradores .....	88

<b>Capítulo 4</b>	<b>"ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UN RESTAURANTE"</b>	<b>89</b>
4.1	Antecedentes	90
4.1.1	Mundiales	90
4.1.2	En México	93
4.1.3	En Tabasco	95
4.2	Datos Generales	99
4.2.1	Geográficos	99
4.2.2	División Política	99
4.2.3	División Territorial	102
4.2.4	Población	105
4.2.5	Distribución Geográfica	105
4.2.6	Crecimiento de la Población	106
4.2.7	Composición por Edad y Sexo	106
4.2.8	Actividad Económica	107
4.2.9	Participación Económica	108
4.3.0	Comercio	109
4.4	Tradiciones y Costumbres	109
4.5	Clasificación de los Restaurantes	112
4.6	Tipos de Servicios que prestan los Restaurantes	117
4.6.1	Servicio a la Francesa	117

4.6.2 Servicio Ruso .....	118
4.6.3 Servicio Americano .....	119
4.6.4 Servicio Inglés .....	119
4.6.5 Servicio de Buffet .....	120
4.7 Las Funciones .....	120
4.7.1 El Análisis de Puestos .....	121
4.7.2 La Descripción de Puestos .....	121
<b>Anexos .....</b>	<b>142</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>155</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>158</b>

## INTRODUCCIÓN

En cualquier negocio es de vital importancia el hecho de contar con una buena estructura y una buena organización con el fin de satisfacer de manera óptima las necesidades de los clientes.

Desde siempre una necesidad primaria de los seres humanos ha sido la alimentación, antes de satisfacer otras necesidades deben satisfacer ésta, por lo tanto las personas están dispuestas a gastar sus recursos en alimentarse antes que en otra cosa.

Como consecuencia de lo anterior fácilmente observamos la existencia de un sinnúmero de negocios encaminados a satisfacer dicha necesidad.

No obstante que todos ellos cubren una necesidad primaria, no debieran dejar de incluir en la filosofía de su negocio, el concepto de calidad total en el servicio.

Si bien es cierto que un aspecto muy importante en el manejo de un restaurante lo constituye el hecho de ofrecer alimentos frescos, de buena calidad, con una buena preparación, un buen sabor, una buena presentación; también es de suma importancia el valor agregado que podemos dar a nuestro producto, que en este caso es el servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

Al llegar a nuestro negocio, los clientes debieran sentirse como lo que son : ***"La razón de existir y el elemento principal de nuestro negocio"***, debieran recibir una atención amable y cortés, de un personal perfectamente seleccionado y capacitado para dar la mejor imagen y servicio, tener cualquier apoyo que pudieran necesitar durante su estancia, ya que nuestra obligación es lograr que la estancia de nuestros clientes en el restaurante, sea lo



más placentera posible, en un ambiente confortable y elegante, en donde claramente se note que lo más importante para el negocio es la calidad en el servicio a sus clientes.

Esto solamente lo podemos lograr si contamos con una organización orientada hacia la excelencia en el servicio, que nos dé como consecuencia lógica un funcionamiento óptimo del restaurante, y que finalmente nos permita cumplir la misión del mismo, que será cubrir e incluso superar las expectativas de calidad en el servicio de nuestros clientes.

En el presente trabajo hablaremos de la Empresa como el inicio del proceso de la calidad en el servicio, su concepto, sus principales funciones, la única y verdadera misión de toda empresa que es la excelencia en el servicio, y daremos una visión general de cómo se clasifican las empresas en México y de cuál es el entorno de la Empresa Mexicana actual.

Dos de los capítulos de esta tesis, y los más importantes diría yo, están dedicados a los dos elementos que consideramos esenciales para alcanzar el éxito en una empresa con un alto concepto de calidad en el servicio a sus clientes.

El primero nos habla acerca del "Servicio" en su más amplia concepción. El "Servicio" entendido como un valor fundamental del ser humano, como una actitud de vida y como un peldaño inevitable e insustituible para lograr el éxito y la trascendencia de cualquier empresa, llámese gobierno o iniciativa privada. Los conocimientos, actitudes y destrezas necesarios para prestar un servicio extraordinario.

El segundo de estos capítulos trata del elemento esencial y que da sentido a la existencia de las empresas, "El Cliente" Quién es un cliente, por qué una persona es un cliente y cuáles son sus necesidades y sus expectativas acerca de un producto o servicio que

demanda. Cómo se relaciona un cliente con la empresa y cuáles son los aspectos fundamentales que un buen empresario nunca debiera pasar por alto para lograr la excelencia.

En el capítulo cuarto presentamos un caso práctico de una empresa substancialmente de servicios como lo es un restaurante, su organización y sus funciones orientadas a la satisfacción misma de sus clientes.

Finalmente lo que pretendemos con el presente trabajo es concientizar tanto a empresarios y personal del ramo restaurantero como a empresarios y empleados en general, de que solamente a través del conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de sus clientes, podrán lograr la excelencia en la calidad del servicio y como consecuencia necesaria, el éxito del negocio con un sustancial incremento en sus utilidades.

CAPITULO 1

“LA EMPRESA”

## 1.1 LA DEFINICIÓN Y EL CONCEPTO DE EMPRESA.

“Una empresa es una entidad que en forma organizada utiliza sus recursos y conocimientos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran en la mayoría de los casos mediante un lucro o ganancia”.

De la anterior definición podemos extraer cuatro elementos importantes: Primeramente el que define a la empresa como “ente”, lo cual se traduce como la independencia que guarda la empresa (inclusive jurídica) en relación a sus propietarios y personas que la administran.

En segundo término encontramos el de la necesidad que tiene cualquier tipo de empresa (sin importar el tamaño) en cuanto a la “forma organizada” que en ella debe existir, ya que de no ser así, no se garantiza su continuidad y permanencia.

El tercer elemento de esta definición es el que hace referencia al conjunto de recursos con que cuenta la empresa, este agrupamiento de recursos constituye su patrimonio y se integra básicamente por recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos.

El cuarto y último elemento lo constituye el fin y los objetivos para los cuales fue creada la empresa, pudiendo ser diversos y variados en cada una de ellas, sin embargo no debemos perder de vista que nuestros clientes son el punto de referencia y la razón de ser de la empresa.

La empresa es una organización social, ya que se desarrolla en la sociedad y desempeña un importante rol dentro de la misma. Mantiene una estructura y actividades organizadas, ya que sin ellas sería imposible su operación y logro de metas. Cuenta con recursos (humanos, materiales, tecnológicos.) que constituyen su patrimonio. Interactúa con el medio y persigue fines y objetivos predeterminados.

Con los elementos anteriores podemos definir a la empresa como "Una organización social (ente social) que interactúa con el medio ambiente que la rodea y que de forma organizada y con un conjunto de recursos propios, busca la satisfacción de sus clientes".

La empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad.

La empresa es una unidad porque no está constituida por partes aisladas, es un todo y sus componentes son el capital, el trabajo y la dirección que se coordinan para lograr la producción o comercialización de un bien o un servicio. La empresa es un todo, el cual es mayor que la suma de sus partes.

## 1.2 LOS COMPONENTES DE LA EMPRESA.

La empresa tiene tres componentes básicos. El capital, el trabajo y la dirección.

a) El capital es el conjunto de bienes y recursos destinados al cumplimiento de la misión de la empresa, tales como recursos financieros, materias primas, maquinaria, equipos, instalaciones, incluyendo a los dueños de estos bienes, es decir, a los inversionistas.

b) El trabajo es el esfuerzo desplegado en todas las actividades operativas cuyo destino es también el cumplimiento de la misión de la empresa. Como el trabajo no puede desligarse de la persona que lo realiza, éste se refiere también a las personas que se encargan de llevarlo a cabo. No se incluyen en este concepto a los altos directivos que se encuentran al mando de la empresa.

c) La dirección se refiere a la administración de los recursos tanto financieros, humanos, tecnológicos, encaminados al cumplimiento del fin de la empresa y por lo tanto a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. La dirección es el conjunto de las funciones genéricas de planeación, organización, integración, dirección y control: y también se califica bajo este término al grupo de personas que realizan dichas actividades.

La empresa tiene un carácter tanto económico como social. Económico toda vez que las actividades encaminadas a la producción de un bien o a la prestación de un servicio (ambos orientados hacia la satisfacción de una necesidad), producen necesariamente un intercambio económico. Y su carácter social está dado porque son personas integrantes de la sociedad tanto las que forman parte de la empresa y que hacen posible satisfacción del cliente, como la misma sociedad demandante de bienes y servicios.

### 1.3 LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

La empresa cumple una función de carácter social. La empresa existe en cuanto a que la realización de su finalidad contribuye a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, es por eso que se habla de una función socialmente útil.

La empresa no ha de producir (bienes o servicios), sino aquello que es demandado por los consumidores y que estos últimos están dispuestos a adquirir porque sus necesidades o sus deseos así lo determinan.

Otra función de la empresa es lograr el bien común, entendiendo por este término "al conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el ser humano puede alcanzar su destino tanto material como espiritual".

Esta definición implica que el bien común es un fin para la sociedad, además de ser al mismo tiempo un medio para el desarrollo y el perfeccionamiento del hombre en su calidad de persona.

El bien común ha de realizarse según los recursos de cada sociedad y ha de proporcionar a todos los seres humanos la posibilidad real para la satisfacer sus necesidades. El bien común es siempre perfectible y es susceptible de progreso; compete a la autoridad fomentarlo. El bien común exige la colaboración de los miembros de la sociedad en cumplimiento de la justicia social. Dado que la empresa es una sociedad, en ella tienen aplicación todos estos conceptos. El bien común dentro de la misma empresa se alcanza en cuanto se va logrando el bien de cada una de las personas que la integran ( los

empleados de primera línea, los integrantes de la gerencia media, los altos directivos y los inversionistas).

Existen tres manifestaciones de cómo la empresa puede contribuir a su propio bien:

1. La estabilidad económica de la empresa.
2. El progreso económico de la empresa.
3. La integración humanística de la empresa.

Por otra parte la empresa contribuye al bien común de la sociedad principalmente a través de la producción de bienes y servicios socialmente útiles.

Son cuatro las manifestaciones de cómo la empresa puede contribuir al bien común de la sociedad:

1. El hecho de que la empresa exista hace de la misma un centro de trabajo para todas las personas que colaboran como parte integrante de ella, quienes a su vez reciben una compensación económica a cambio, y como consecuencia tienen la capacidad para satisfacer sus propias necesidades.

2. El volumen de bienes y servicios que la empresa ofrece en el mercado favorece el desarrollo de la vida económica de la sociedad y representa además una aportación valiosa para el bienestar colectivo.

3. La calidad de los productos y servicios que la empresa ofrece al público. Mientras mayor sea la calidad de los bienes y servicios que la empresa produce para la sociedad, mayor será su contribución al progreso y al bienestar de esta, y



4. El precio de los bienes y servicios que la empresa establezca deberán ser justos, de tal forma que lleguen al mayor número de consumidores posibles.

#### 1.4 LA MISIÓN DE LA EMPRESA.

La misión de la empresa es la tarea o actividad principal de la misma. Es la razón de existir para toda organización. Es la finalidad específica de una organización y lo que la distingue de otras de su tipo, define en qué negocio se encuentra la empresa. La misión refleja el hecho de que la institución posee una personalidad y una meta.

Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir; es identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos.

Se deduce que la misión de una empresa al implicar una función que se cumple dentro de la sociedad, está orientada a la persona. Una empresa puede cumplir con su misión en tanto esté aportando a la comunidad productos y servicios socialmente útiles.

Los productos que una empresa ofrece al mercado son útiles cuando contribuyen a satisfacer las necesidades de los consumidores y a la realización del bien común. Por lo tanto la misión o razón de ser de toda empresa debe estar orientada a la consecución del bienestar integral de sus clientes.

## 1.5 LA CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

¿Cómo diferenciar a la empresa grande de la pequeña? y ¿qué criterios se deben tomar en cuenta a fin de hacer una adecuada clasificación?

Existen diversos motivos que obligan a realizar una clasificación de las empresas, tales como:

- \* Regulación jurídica y adecuación de marcos legales
- \* Apoyo y promoción del gobierno federal a cierto estrato de empresas
- \* Análisis y levantamiento de información
- \* Presentación de información estadística
- \* Ubicación del empresario dentro de cierto estrato de empresas.

Para diferenciar las empresas grandes de las medianas y pequeñas existen diversas clasificaciones, y estas dependen de la magnitud y características de cada una. Por ejemplo: En Los Estados Unidos de Norte América la agencia federal dedicada al fomento de pequeños y medianos negocios considera diversos elementos y características cuantitativas a fin de clasificarlos:

1. Firmas al detalle y servicio. Cuyos ingresos de venta anuales son de menos de 2 millones y hasta 8.5 millones de dólares.

2. Firma mayorista. Esta es considerada pequeña si la firma tiene ventas anuales de menos de 9.5 y hasta 22 millones de dólares, dependiendo del sector de la industria al que pertenece,

3. Firma manufacturera. Considerada pequeña si tiene menos de 250 empleados.

Además existen parámetros cualitativos que ciertos organismos o países toman en cuenta a fin de clasificar a las empresas. Un ejemplo de esto es la clasificación de empresas que estableció El Centro Brasileño de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria. Algunos de sus parámetros son los siguientes:

1. No formar parte de grupos económicos y financieros.
2. Falta de administración especializada.
3. Relación estrecha del propietario con los empleados, clientes y proveedores
4. Dificultad para la obtención de créditos.
5. Escaso poder de negociación.

Es evidente que existen diferencias en los factores que deben ser tomados en cuenta para la clasificación de las empresas. Salvador García León, divide en tres las características que generalmente se toman en cuenta para clasificarlas:

1. Insumos:
  - Recursos de la empresa
  - Número de empleados
  - Capacidad financiera y valor de activos

- Origen del capital
- Sistema de producción
- Nivel de personas que aportan el capital

#### 2. Estructura organizativa:

- Número de personas que tienen a su cargo las gerencias.
- Grado de especialización de las funciones administrativas.
- Nivel de participación de los propietarios en la dirección.
- Grado de relación del propietario con los empleados.

#### 3. Producto:

- Mercado.
- Capacidad para generar utilidades.
- Valor de la producción.
- Valor de las ventas.
- Tipos de productos elaborados.
- Poder de negociación.

En México la clasificación de la empresas pequeñas se oficializó en el año de 1985 con la aprobación del decreto del “Programa para el Desarrollo de la Industria Mediana y Pequeña”, existiendo tan solo dos criterios para delimitar el concepto de micro, pequeña y mediana empresa.

Dicha clasificación es la siguiente: La micro, pequeña y mediana empresa es el conjunto de empresas del sector manufacturero que ocupan hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos, y el valor de sus ventas anuales no rebasa 1.1 millones de pesos.

- **Microempresa.** Son las empresas que ocupan hasta 15 empleados y el valor de sus ventas netas anuales sea hasta de 30 mil pesos al año.

- **Empresa Pequeña.** Las empresas no comprendidas en el estrato anterior que ocupen hasta 100 empleados y el valor de sus ventas netas no rebasa la cantidad de 400 mil pesos al año.

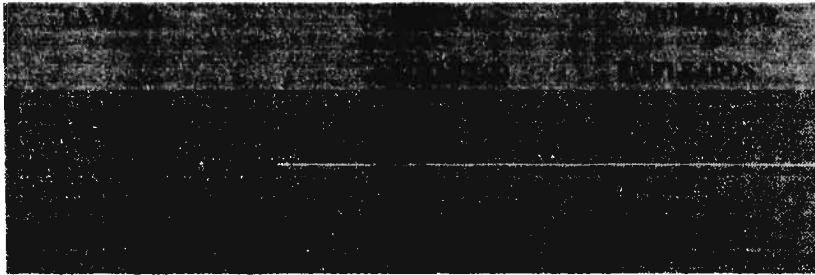
- **Empresa Mediana.** Las empresas no comprendidas en los estratos anteriores que ocupan hasta 250 empleados y el valor de sus ventas netas no excede de 1.1 millones de pesos anualmente.

En 1994 el Gobierno de la República establece en su Programa para la Modernización y Desarrollo de la industria Micro, Pequeña y Mediana (1991 - 1994) una clasificación que consiste en la asignación del tamaño (empresas micro, pequeñas, medianas y grandes) en función al valor de sus ventas y número de trabajadores.

De esta forma como se puede ver en el cuadro siguiente, se consideran empresas de tamaño micro las que tengan de 1 a 15 empleados o el valor de sus ventas anuales reales o estimadas no rebase los 900,000.00 pesos. Las empresas consideradas como pequeñas, deberán tener entre 16 y 100 trabajadores o el valor de sus ventas anuales netas o estimadas

no rebase los 9,000,000.00 de pesos. Las empresas consideradas como **medianas** deberán tener entre 101 y 250 trabajadores o el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase los 20,000,000.00 de pesos. Por último se entiende que todas las empresas que excedan estos límites serán consideradas como **grandes**.

#### CUADRO 1



Fuente: SECOFI 3 de Diciembre de 1993

En el caso de empresas de nueva creación, la estimación del valor de las ventas netas anuales tendrá que ser congruente con la capacidad productiva instalada y el número de trabajadores previsto.

En México como en muchos otros países, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la abrumadora mayoría de los establecimientos de la industria manufacturera y generan la mayor parte de los empleos.

De conformidad con los censos económicos de 1994, el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas en México se encuentra conformado por 2,266,653 establecimientos, de los cuales el 52% corresponde al sector comercio, el 36% al sector de servicios, el 11.7% al manufacturero y el 0.3% restante pertenece al sector de minería y extracción de petróleo.

#### INDUSTRIA.

El sector manufacturero se encuentra conformado por 122,109 establecimientos que ocupan a 3,285,021 trabajadores. En el subsector de la industria pequeña y mediana existe una gran diversidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica, ya que sus escalas van desde talleres unipersonales y familiares, hasta aquellas con elevados niveles de organización y capacidad económica. Las industrias micro, pequeñas y medianas representan el 98% de los establecimientos de transformación en el país, absorben el 48.5% del personal ocupado (1.6 millones) y aportan el 44% del producto manufacturero, equivalente al 12% del producto interno bruto total. En cuanto al total de establecimientos del subsector, el 82% es micro, 15.3% pequeñas; y 2.7% medianas.

Por lo que respecta al personal ocupado, la microindustria representa el 24.8% con relación al total de este subsector, la pequeña 42.8% y la mediana 32.4%.

Debido al nicho de mercado con que cuentan, tecnología y poco capital requerido generan muchos empleos dándole de comer a una gran parte de la población. El subsector cubre casi todas las actividades manufactureras. El 63.7% de los establecimientos se

encuentran en las ramas de alimentos (26,778), productos metálicos (20,374), prendas de vestir (11,999), editoriales e imprenta (10,515) y en la de muebles y accesorios de madera (6,602). En cuanto a su ubicación el 60% de las empresas se localizan en el Distrito Federal (21,480), Jalisco (12,827), México (12,184), Nuevo León (9,052), Guanajuato (8,551), Puebla (4,418) y Veracruz (4,332).

#### COMERCIO.

De conformidad con los censos económicos de 1994, en 1993 existían 1,208,779 establecimientos comerciales, que ocupaban a 2,969,786 trabajadores.

El comercio al por menor ocupó el 94% del total de los establecimientos. El 6% restante correspondió al comercio al mayoreo. En cuanto al empleo, el 79% está en el comercio al por menor y el 21% en el comercio al por mayor.

El 61.9% del personal ocupado en este sector se localiza, por orden de importancia, en el Distrito Federal 18.1%, México 9.9%, Jalisco 7.6%, Veracruz 5.5% y Chihuahua 3.2%. En lo referente a la ubicación del 60% de los establecimientos, se encuentran ubicados por orden de importancia, en el Distrito Federal 13.9%, México 11.2%, Jalisco 7.0%, Veracruz 6.2%, Puebla 5.3%, Guanajuato 5.1%, Michoacán 4.4%, Nuevo León 4.2% y Oaxaca 3.2%.

#### SERVICIOS.

Este sector registró 707,026 establecimientos que ocupaban a 2,652,893 trabajadores. El sector de servicios se desgrega en ocho subsectores, de los cuales el de restaurantes y



hoteles es el más importante en cuanto al número de establecimientos, ya que absorbe el 29% en relación al total. En este renglón le siguen por orden de importancia el de servicios de reparación y mantenimiento 27%, Profesionales y técnicos 18%, Educación y salud 16% y el resto de los subsectores oscila entre el 2 y el 4%.

#### PRINCIPALES APORTACIONES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Entre las aportaciones más importantes de la pequeña y mediana empresa a la economía nacional se encuentran las siguientes:

1. El capital y gasto que se genera de estas empresas se queda en México a diferencia del capital de ciertas personalidades y sociedades que permanece en el país en carácter especulativo y que con cualquier desequilibrio se fuga provocando inestabilidad económica.
2. La recuperación de la inversión de estas empresas es prácticamente inmediata debido al monto de inversión requerido y a la poca liquidez con que se cuenta, lo que significa un pago de impuestos más rápido que las grandes.
3. Las decisiones en estas empresas se tienen que estar tomando rápidamente y por consiguiente están más abiertas al cambio que las compañías grandes. Esta evolución en los mercados y en nuestro país es cada día más acelerada, por lo que a las compañías grandes les cuesta más trabajo adaptarse.

4. Son una gran escuela ya que forman a personal capacitado obligándolo a tomar decisiones oportunas, administrar, dirigir y a resolver problemas.

5. Por último y el más importante, las micro, pequeñas y medianas empresas, son el inicio de las cadenas productivas, constituyendo para muchos países avanzados interesantes oportunidades de subcontratación y especialización.

#### 1.6 LA EMPRESA MEXICANA ACTUAL.

Las empresas mexicanas actuales son en su gran mayoría pequeñas y medianas (estas constituyen la empresa mexicana promedio), lo cual no es algo malo, pues es normal que toda empresa inicie siendo pequeña. Sin embargo, el problema viene cuando esas empresas que en su inicio fueron justificadamente pequeñas mantienen el deseo de seguir siéndolo por el resto de su existencia.

Una empresa debe estar hecha para trascender lo cual solo se logra en base a un desarrollo continuo y permanente, que es hacia donde debiera dirigirse la mira de toda gerencia que se precie de ser medianamente competente.

Parece ser que el problema hoy en día es la falta de ambición del empresario, entendida como el deseo genuino de hacer bien las cosas, y no aquella ambición que ciega al empresario que exprime a su compañía hasta el último centavo, superponiendo sus propios intereses a los de la organización.

El empresario mexicano ha perdido su deseo de involucrarse en un proyecto que suele tardar muchos años en cristalizar, como es el de formar una organización que sea competitiva en todos los ámbitos y que no descuide ningún aspecto ni de calidad del producto, ni de dirección de personal, ni de distribución, ni de producción, ni principalmente de servicio al cliente.

Pareciera ser entonces, que la pérdida de valores que se ha venido dando en las organizaciones de manera casi general proviene desde la alta dirección e incluso de los dueños de las empresas.

¿Cómo es posible que los empresarios hablen de la falta de un sentido de pertenencia a la empresa por parte de los empleados?. No es posible esperar que un empleado se involucre y se sacrifique por una empresa como si fuera suya sabiendo que su esfuerzo no dará ningún fruto para él, sino que solamente servirá para enriquecer a los dueños y directivos de la organización, quienes, por si fuera poco, no están dispuestos a hundirse con su nave o a sacarla a flote a base de los grandes esfuerzos que requiere el dirigir a una compañía hacia el éxito y a la prosperidad.

Es también evidente la proliferación de empresas familiares que se constituyen de manera desordenada y se enfilan rápidamente a la informalidad de sus procesos, la duplicidad de funciones y la imagen borrosa de las cadenas de mando, pues en ocasiones hay más de un jefe. Este tipo de empresas adoptan organigramas muy diversos, pues en algunas predomina la imagen del padre de familia como jefe absoluto, y el resto de los

empleados incluidos los familiares, quedan en segundo término. Otras empresas familiares se hacen a base de prestanombres que tienen como única función estampar su firma en un acta constitutiva para que un notario de fe pública de la existencia de esa empresa, pero una vez que empieza sus operaciones, los prestanombres no vuelven a tener injerencia alguna en la empresa, dejando sus acciones a aquel familiar que habrá de hacerse cargo de la empresa.

Es oportuno aclarar que no es que sea negativo la constitución de empresas familiares, lo que sucede es que desgraciadamente la mayoría de ellas son desordenadas e informales, y es rara la ocasión en que encontramos alguna que desea crecer y trascender.

Las empresas familiares suelen ser muy dinámicas y flexibles, sin embargo es ese dinamismo el que generalmente las lleva al desorden, pues los empresarios familiares no saben distinguir en la mayoría de los casos el momento en que la empresa requiere ya de la implementación de controles, manuales y organigramas serios y cualquier otro mecanismo formal que un empresario pueda requerir para llevar un buen control.

Definitivamente las empresas y los empresarios actuales deben concientizarse acerca de la importancia que tiene la trascendencia y la continuidad de una organización, y tener bien clara la razón de ser de la misma.

A final de cuentas la empresa es y existe gracias a sus clientes por lo tanto nosotros como empresarios tenemos la obligación de garantizar a nuestros clientes un servicio

excelente que no solamente cubra sus expectativas sino que las supere, ofreciéndoles seguridad, confianza y deseos de hacer negocio con nosotros.

**CAPITULO 2**

**“ EL SERVICIO ”**

## 2.1 ¿QUÉ ES UN SERVICIO?

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede estar ligada o no a un producto físico.”

“Servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligados a la venta de un producto. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles, no hay ninguna transferencia de título a estos bienes.”

“Servicio es un intangible, perecedero, variable; son actividades interactivas para venta cuyo propósito es satisfacer las necesidades del consumidor y el mercado de las organizaciones industriales, comerciales y de servicios.”

En las definiciones anteriores observamos que predomina un factor común que es el conjunto de actividades orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Actualmente la gestión del servicio y atención al cliente está emergiendo con una gran fuerza, junto con el nivel de calidad percibido por los clientes. Esta afirmación constituye en nuestros días un reto comercial de suma importancia, ya que obliga a las organizaciones a revisar sus modos de operación a la luz de las presiones de la competencia y a sabiendas de que el servicio y la atención al cliente son una fuerte herramienta competitiva. La razón de ser del servicio al cliente es garantizar que este obtenga el mayor beneficio posible y valor por su compra.

## 2.2 ¿POR QUÉ EL SERVICIO AL CLIENTE?

El servicio y atención al cliente a nivel profesional resulta decisivo al momento de realizar la elección de compra de un producto o servicio determinado.

Actualmente la competencia en los mercados se centra más en la forma de satisfacer las necesidades de los clientes que en el satisfactor mismo, aunque este también es importante en cuanto a la calidad de los productos que se ofrecen.

### 2.2.1 EL TRIÁNGULO DE SERVICIO AL CLIENTE.

Albrech y Zemke desarrollaron el triángulo del servicio al cliente, el cual suministra un patrón adecuado para la revisión de actividades de atención al cliente.

Los extremos del triángulo tienen el siguiente significado:

**Estrategias:** La dirección del servicio debe elaborar los márgenes de actuación que incluyan un sistema de medición del desempeño y prioridades a mejorar, mostrando el valor del servicio, identificando los nichos que representen una ventaja competitiva, definida esta como aquella actividad o conjunto de actividades o atributos que ofrece exclusivamente una empresa en el mercado, diferenciándose así de la competencia.

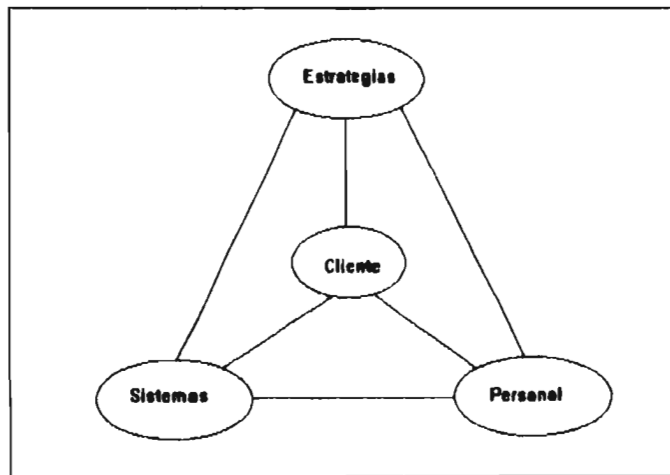
**Sistemas:** Se habla de sistemas para controlar la calidad, materiales, información y productividad, asegurando los factores clave en la satisfacción del cliente, así como el tiempo de respuesta.



**Personal.** Compuesto por los empleados de primera línea, quienes deben tener pleno conocimiento de sus responsabilidades y ámbitos de actuación para la toma de decisiones, además de saber a quien recurrir en caso de necesitar ayuda

**Cliente.** Es la figura central, todas las actividades anteriores deben centrarse en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

CUADRO 2. TRIÁNGULO DE SERVICIO AL CLIENTE



"La Revolución del Servicio"  
Albrech Karl

### 2.3 LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Existen diferencias entre lo que llamamos productos y lo que son los servicios, aunque de cierta forma estos últimos también pueden ser considerados como productos. A continuación mencionamos algunas características con las que se puede distinguir a los servicios:

1. Son intangibles. El servicio es el resultado de un esfuerzo, por lo tanto no puede ser almacenado, exhibido, inspeccionado, o poseído antes de la compra, únicamente se pueden describir los beneficios que se derivan después de experimentarlo.

2. Son inseparables del productor y consumidor. Normalmente los servicios son inseparables de su proveedor, el contacto con el cliente es considerado como parte integral del servicio.

Los servicios se venden, después se producen y consumen simultáneamente.

3. Son Heterogéneos. Los servicios varían debido a que son resultado de una actuación de seres humanos, no se pueden generalizar. El consumidor no puede juzgar la calidad del servicio con anterioridad a la adquisición del mismo.

4. Son Perecederos. Los servicios son propicios a perecer, no es posible almacenarlos y se pierden si no se usan cuando están disponibles.

5. Es difícil fijar un precio a los servicios. Esto se deriva de que los costos de producción varían, ya que son estipulados subjetivamente por quien los produce.

6. Son Inpatentables. No pueden ser patentados pero son fácilmente copiables, es por ello que el servicio debe tener una buena imagen de marca para diferenciarlo de los similares, es decir, tener un valor agregado que propicie una diferenciación en el mercado.

#### 2.4 LA CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

Existen diversas maneras de clasificar a los servicios, ya sea por el grado de contacto que tengan con el cliente o el mercado al que se dirigen.

##### 1. Compañías de servicios basadas en equipo.

- a) Automatizadas. Vgr. autolavados modernos.
- b) Atendidas por operadores no calificados. Vgr. Taxis, tintorerías.
- c) Operadas por trabajadores calificados. Aerolíneas, Restaurantes de lujo.

##### 2. Compañías de servicios basadas en personas.

- a) Labores que requieren bajo nivel de conocimientos. Vgr. Vigilancia, jardinería.
- b) Labores que requieren alto nivel de conocimientos. Vgr. Reparación de aparatos mecánicos o eléctricos.
- c) Servicios profesionales. Vgr. Abogados, contadores, médicos.

Otra forma de clasificar los servicios puede ser de acuerdo a :

##### 1 Segmentación del mercado.

- a) Consumidor final. Esta es la prestación de un servicio directamente del proveedor al consumidor, es decir, el contacto entre el personal de primera línea y el

cliente, es directo y constante. Como ejemplo podemos citar el de un restaurante de comida rápida, donde el cajero es quien recibe al cliente, toma su orden, la prepara, entrega los alimentos y realiza el cobro.

b) Consumidor organizacional. Esto sucede cuando una empresa presta sus servicios a otra, tal y como sucede en empresas que cuentan con grandes instalaciones para albergar sus oficinas y contratan además a empresas para que lleven a cabo la limpieza y mantenimiento de sus instalaciones. Otro caso son aquellas compañías que contratan empresas de servicios de cómputo para proporcionar mantenimiento y actualización de sus equipos y paquetes, así como para impartir cursos de capacitación para procurar el uso eficiente de la tecnología.

## 2. Grado de tangibilidad.

a) Bienes de renta. Las empresas que prestan este tipo de servicios son aquellas que ofrecen el uso temporal de determinados bienes, como las compañías arrendadoras de automóviles.

b) Bienes en propiedad. En este tipo de servicio se otorga un bien propiedad de un cliente a una persona o compañía para que le sea efectuada una reparación o servicio de mantenimiento. Las agencias automotrices son un claro ejemplo, ya que reciben automóviles para realizarles servicios de conservación y mantenimiento en intervalos regulares.

c) Bienes intangibles. La mayoría de los servicios que se proporcionan son intangibles y producen un beneficio, tal es el caso de la asesoría legal que presta un abogado a su cliente o los servicios médicos con los que un paciente es asistido

### 3. Nivel de servicio

a) Profesional. Este nivel de servicio es prestado por una persona que cuenta con amplios conocimientos en el área en que se desempeña

b) No Profesional. Este nivel de servicio no requiere de conocimientos especializados por parte de quien lo proporciona, pero sí necesita de los conocimientos mínimos que permitan al prestador del servicio realizar eficientemente su trabajo.

### 4. Por el grado de contacto con el cliente.

a) Alto. Son aquellos servicios en los cuales, por la naturaleza de los mismos, el proveedor tiene un contacto directo con el cliente final

b) Bajo. Incluyen todos aquellos servicios en los cuales el grado de contacto con el consumidor de los mismos es corto, como cuando se adquiere un boleto de avión o un ticket para entrar al teatro.

## 2.5 UN BUEN SERVICIO YA NO BASTA

Un buen servicio no basta para garantizar la diferenciación, construir relaciones sólidas con los clientes, competir sobre la base de valor sin competir por precio, inspirar a los empleados para que deseen mejorar en el trabajo y en su vida personal, ni basta para producir dividendos financieros

La mayoría de las compañías necesitan subir el nivel de sus aspiraciones de servicio. Esto no significa invertir a manos llenas en mejorar el servicio. No significa crear decenas o centenares de proyectos y grupos especiales de trabajo para luego convertirse apresuradamente a la religión de la calidad del servicio. Significa echar a andar por un

camino de mejoramiento integrado que nunca termina, una travesía con una misión inalterable de altos propósitos, con sólidos valores inamovibles y la fe en la capacidad de los seres humanos para alcanzar el nivel de la excelencia.

En los años 90, las compañías compiten sobre la base del valor. Valor no es lo mismo que precio. El valor equivale a los beneficios recibidos a cambio de las molestias soportadas. El precio es apenas una de las molestias. La grosería, la incompetencia, la inconveniencia, la negligencia, la inflexibilidad, la injusticia, la falta de interés o la indiferencia son un precio que muchos clientes se niegan a pagar. La alta calidad incide directamente en el valor de un servicio al aumentar sus beneficios y disminuir sus molestias.

#### 2.5.1 CULTIVAR EL LIDERAZGO.

Las personas que prestan servicios necesitan una visión de su trabajo en la cual valga la pena creer, una visión desafiante que proporcione energía emocional y genere compromiso. Esas personas necesitan sentir que forman parte de un equipo y pertenecen a una organización que los respalda en los momentos difíciles. Necesitan tener contacto con personas que sirvan de ejemplo, fijen altas normas y señalen el camino. Deben probar el elixir que proviene de verse uno obligado a pensar en el trabajo, a ser creativo y a arriesgarse a romper la rutina. Necesitan sentir el estímulo del avance, del progreso, la realización tanto personal como de la organización. Estos son los frutos del liderazgo en servicio.

La mayoría de los cargos de servicio tienen un alto contenido de criterio personal. La cantidad máxima de energía e interés que la persona pueda aportar a la función de servicio y la cantidad mínima requerida para evitar el castigo son bastante diferentes.

Las compañías que prestan servicios extraordinarios cuentan con personas que se mantienen cerca de los niveles máximos.

Para sobresalir en servicio hay cuatro cualidades esenciales:

1. Visión de servicio. Los líderes en servicio consideran que la fuerza motriz en su empresa es la excelencia en servicio. El servicio excelente distingue a una compañía de sus competidores, en él radica la diferencia esencial. No importa cuáles sean los mercados objetivo, los servicios específicos o la estrategia de precio: los líderes en servicio ven en la calidad del servicio su plataforma para competir. El buen servicio no es suficiente para los verdaderos líderes en servicio: se concentran en los detalles y los matices del servicio. Ven oportunidades en actuaciones mínimas que los rivales podrían considerar triviales. Creen que la forma en que la organización maneja las cosas pequeñas marca la pauta para el manejo de todo lo demás. También creen que los detalles del negocio se suman para formar la diferencia en concepto del cliente. La visión de servicio faculta a quienes prestan los servicios. Cuanto más vigorosa es la visión mayores son su claridad y su atractivo emocional (y más delgado es el manual de políticas y procedimientos de servicio en la empresa)

2. Creer en otros. Los líderes en servicio creen en la capacidad innata de la gente para realizarse, y consideran que su papel es fijar una meta de excelencia, proporcionar las herramientas necesarias para el éxito y promover una conducta de liderazgo en toda la

organización. Como los líderes en servicio tienen fe en las personas que trabajan con ellos, consideran que la comunicación con sus colaboradores es prioritaria. Los líderes en servicio escuchan la voz del negocio, eliminan los obstáculos que impiden mejorar, comunican la visión de la empresa, y enseñan el oficio. El servicio más fundamental es servir a quien sirve. Los líderes en servicio no son jefes, son instructores.

3. Amor al negocio. Los líderes en servicio aman la empresa que dirigen, les encanta permanecer inmersos en las complejidades del negocio, en los problemas que los asedian, en la sensación de logro después de un buen día, aman la acción. El amor al negocio hace florecer el entusiasmo y la vitalidad que caracteriza a tantos líderes en servicio. El amor al negocio motiva a los líderes en servicio a enseñar lo que saben, a revelarles a otros los secretos, los matices y el arte de manejarlo.

4. Integridad. Los líderes en servicio hacen lo correcto (aunque sea molesto o costoso para ellos). Les conceden importancia a la justicia a la coherencia y a la veracidad para con los clientes, los empleados, los proveedores y otras partes interesadas, y, por tanto, se ganan la oportunidad de estar a la cabeza. El requisito esencial para un liderazgo eficaz es la confianza. Sin ella no hay seguidores y la única definición de líder es la persona que tiene seguidores.

Los líderes nacen y también se hacen. Existen cuatro maneras con las que una organización puede cultivar el potencial de liderazgo en servicio de sus empleados

1. Promover a las personas indicadas. Cuando las personas que tienen cualidades de liderazgo en servicio son ascendidas suceden cuatro cosas buenas: la primera, esas personas pueden desarrollar sus capacidades de liderazgo todavía más en virtud de su mayor nivel de



responsabilidad. La segunda: Por medio de sus nuevas responsabilidades tienen mayor oportunidad de ayudar a la empresa a mejorar su servicio. La tercera: Cuando la gente con una filosofía de servicio llega a altos cargos, los otros empleados comienzan a percibir el liderazgo en servicio como un comportamiento para asegurar el triunfo. La cuarta: Y lo que es más importante, cuando a los líderes en servicio les asignan subalternos, dan un ejemplo que los aspirantes a líderes pueden imitar. Poner a un verdadero líder en una posición de mando ayuda a los seguidores a transformarse en líderes.

2. Poner énfasis en la participación personal. Participar personalmente en mejorar el servicio genera conocimiento, fomenta el compromiso y estimula el liderazgo. Cuando se invita a las personas de la organización a participar en mejorar el servicio, a ser verdaderos socios en un proyecto tan desafiante, delicado y que promete satisfacciones, como la excelencia en servicio, muchas de ellas estarán dispuestas a contribuir a la causa con ideas, energía y buen ánimo. A cada uno de los empleados de la organización se le debe pedir que asuma la responsabilidad de mejorar el servicio. Los empleados que están en contacto con los clientes deben participar porque son ellos quienes prestan el servicio final. Los proveedores de servicios a nivel interno deben participar porque su desempeño afecta la calidad del servicio que reciben los clientes finales. La gerencia media debe participar porque todos los integrantes de la organización (salvo los altos gerentes) trabajan para ella. Y los altos ejecutivos deben participar porque ellos marcan la pauta para toda la organización, solo ellos pueden comprometer la empresa a marchar en una nueva dirección o a alcanzar un nivel más alto de logro.

3. Poner énfasis en el factor confianza. Se cultiva el liderazgo cuando se tiene confianza en el criterio, la capacidad y la buena fe de los empleados. La confianza inspira una sensación de pertenencia en la empresa, la cual, a su vez, inspira comportamientos de liderazgo. Las personas que se sienten dueñas piensan más en la manera de mejorar la empresa, trabajar con más ahínco para hacerla crecer, y correr los riesgos para alcanzar el éxito. Una organización caracterizada por la confianza se destacará también por el liderazgo. Una de las maneras como liderean los verdaderos líderes en servicio es confiando. Cuando se comparte abiertamente la información de la compañía, cuando se parte del supuesto de que los empleados son honestos, cuando se les da la oportunidad de demostrar sus capacidades, de dar forma a su trabajo, de aportar ideas, de ser escuchados, todas esas cualidades conducen a la calidad. Las personas se sienten propietarias en su trabajo y los propietarios tienen razones para liderar.

4. Fomentar el aprendizaje para el liderazgo. Los valores y las habilidades para el liderazgo se pueden aprender. Las compañías que aspiran a prestar un excelente servicio deben estar dispuestas a invertir en aprendizaje continuo en muchos frentes.

## 2.5.2 CONSTRUIR UN SISTEMA DE INFORMACION

El liderazgo en servicio no es suficiente de por sí para alcanzar un nivel de servicio extraordinario. Los líderes deben de fijar el rumbo para el viaje hacia un mejor servicio. Pero ¿cuál es el rumbo adecuado? ¿Cuáles son las prioridades en el proceso de mejoramiento? ¿Cómo deben asignarse los recursos? ¿Cuáles son los elementos esenciales

de una estrategia eficaz de calidad del servicio? Para responder a estas preguntas es preciso escuchar continuamente la voz de los clientes.

Un error que suelen cometer las empresas al tratar de mejorar el servicio es concentrarse en los procesos internos sin establecer una relación clara con las prioridades de servicio de los clientes. El cliente define la calidad. Cumplir las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir las especificaciones de los clientes. La investigación de los clientes revela las fortalezas y las debilidades del servicio de la empresa desde el punto de vista de quienes la han experimentado. Las empresas necesitan construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, no limitarse a hacer un estudio.

Los principales beneficios de un sistema eficaz de información sobre la calidad del servicio son. Estimula y capacita a la gerencia para incorporar la voz del cliente en sus decisiones, revela las prioridades de servicio de los clientes, identifica las prioridades para mejorar el servicio y sirve de guía para las decisiones sobre asignación de recursos, permite rastrear el desempeño de la compañía y de los competidores a través del tiempo, revela el impacto de las iniciativas y de las inversiones encaminadas a mejorar la calidad del servicio, proporciona datos basados en el desempeño para premiar el servicio excelente y corregir el servicio deficiente.

Existen tres métodos esenciales para recopilar la información sobre la calidad del servicio:

- Encuestas transaccionales. Estas encuestas se realizan con los clientes una vez terminada una transacción de servicio con la empresa. El propósito es medir la satisfacción

de los clientes con su experiencia de servicio y las razones de sus percepciones mientras la experiencia todavía está fresca. La naturaleza continua de las encuestas permite detectar oportunamente las tendencias que comienzan a formarse para que la empresa pueda tomar las medidas correctivas del caso; también les permiten a las empresas rastrear la calidad oportunamente, y ése es su principal beneficio.

\* Encuestas del mercado total. Las encuestas de todo el mercado miden la forma en que los clientes evalúan el servicio global de una compañía. La evaluación de una experiencia reciente y específica puede ser diferente de las percepciones globales acerca del servicio de una empresa, las cuales se forman a partir de las experiencias acumuladas a través del tiempo. Entre los datos que deben recopilarse están las expectativas y percepciones de los clientes con respecto al servicio, la importancia relativa de las dimensiones del servicio, y las intenciones de los clientes (por ejemplo, la intención de repetir la compra y el deseo de recomendar a la empresa).

La razón para emplear la palabra "total" es que se pretende medir la calidad del servicio de los competidores. Eso implica incluir a personas que no son clientes de nuestra compañía a fin de calificar el servicio de sus proveedores. La investigación entre quienes no son clientes revela el desempeño de los competidores con respecto al servicio y sirve de base para comparar. Las expectativas de servicio importantes que los competidores saben como satisfacer adecuadamente no se deben pasar por alto en los planes para la mejora del servicio. La frecuencia mínima para realizar estas encuestas, dado su alto costo, es de cuando menos una vez al año.

\* Encuestas entre los empleados. La investigación entre los empleados hace posible medir la calidad del servicio interno. Como los empleados son clientes de los servicios internos de la empresa, son los únicos que pueden evaluar la calidad interna del servicio. Como la calidad interna afecta la calidad externa del servicio, es esencial evaluar la primera, no solamente la segunda. La encuesta entre los empleados puede poner de manifiesto las causas fundamentales de un mal servicio. Los empleados experimentan a diario el sistema de prestación de servicios de su compañía. Ellos ven más de lo que ven los clientes, y desde un punto de vista diferente. La encuesta entre los empleados ayuda a revelar por qué tienen lugar los problemas de servicio y lo que deben hacer las empresas para solucionarlos. Es recomendable que se realicen estas encuestas anónimas dos veces al año con preguntas como las siguientes:

\* Si usted pudiera cambiar algo en la compañía para mejorar la motivación del personal ¿Qué haría?

\* ¿Cual es el mayor problema que debe enfrentar día a día cuando trata de prestarles un servicio de alta calidad sus clientes?

\* Si usted fuera el presidente de la compañía y pudiera hacer solamente un cambio para mejorar la calidad del servicio, ¿cuál sería ese cambio?

Hacer encuestas entre los empleados también sirve como sistema de alarma. Por estar expuestos constantemente al sistema de prestación del servicio, los empleados están en capacidad de ver el deterioro del sistema antes de que lo perciban los clientes. Es importante ligar los resultados de la encuesta con la retribución de los gerentes a través de bonos de calidad.

Tenemos también otras características esenciales del sistema de información sobre la calidad del servicio:

- Es necesario medir las expectativas de los clientes en cuanto al servicio. Las expectativas de los clientes proporcionan el contexto para la evaluación del servicio. Supongamos, por ejemplo, que una empresa solamente mide las percepciones de los clientes utilizando una escala de nueve puntos. Obtiene una calificación de 7.3 para el atributo "presta el servicio correctamente la primera vez". Los gerentes no pueden interpretar esta calificación como buena o mala sin conocer las expectativas de los clientes. La interpretación de los gerentes de esa calificación de 7.3 sería muy diferente si la calificación promedio esperada por los clientes para ese atributo fuera de 8.2 y no de 7.0.

- Es crítico medir la importancia relativa de los atributos de calidad del servicio.

Determinando cuales son los atributos del servicio más importantes para unos segmentos de clientes objetivo y en cuales atributos hay deficiencias de desempeño en comparación con los principales competidores y en relación con las expectativas de los clientes, es posible establecer una base sólida de prioridades para mejorar el servicio. Sin embargo, los atributos del servicio no tienen la misma importancia para todos los clientes, por lo cual conviene medir específicamente su importancia relativa.

- Medir el impacto de la calidad del servicio sobre el mercado. Un sistema de información sobre la calidad del servicio debe revelar los beneficios y los perjuicios para el mercado atribuibles al desempeño en la calidad del servicio. Las encuestas con los clientes nuevos, con los clientes menos asiduos y con los clientes que desertaron ayudan en este sentido.

Un sistema de información sobre la calidad del servicio no solamente debe orientar a los gerentes sobre lo que deben hacer para mejorar el servicio; también debe motivarlos a actuar. Al medir el impacto del servicio sobre la calidad se les da a los gerentes la motivación necesaria para implantar los cambios requeridos.

### 2.5.3 CREAR UNA ESTRATEGIA.

Todas las empresas que prestan un servicio extraordinario cuentan con una estrategia de servicio clara y convincente. Tienen una "razón de ser" que le imprime energía a la organización y define la palabra "servicio". Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar. La estrategia es su guía. Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas que prestan servicios saben cómo servir mejor a sus clientes; la estrategia es su guía. No hay necesidad de contar con gruesos manuales de políticas y procedimientos.

Una estrategia de servicio es una misión, no el planteamiento de una misión. La estrategia de servicio permite identificar lo que representa valor para el cliente. Para forjar el camino hacia un servicio extraordinario, los líderes de la empresa deben definir correctamente aquello que hace que el servicio sea forzoso. Deben poner en movimiento y sostener una visión de excelencia en el servicio, una serie de postes de señalización que indiquen el futuro y muestren el camino.

*Características de una estrategia de servicio.* El papel primordial de un servicio de buena calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad.

Confiabilidad significa servicio exacto y seriedad, implica cumplir lo prometido.

Sorpresa significa encontrar la manera de que el cliente diga: "¡Magnífico! Esta gente sabe lo que hace"; es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.

Recuperación implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente; implica prestar apoyo al servicio.

La equidad se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la compañía; los negocios se hacen en un contexto de ética.

Una estrategia de servicio excelente les ofrece a los clientes valor auténtico, les da a los clientes más por los costos en que incurrir. La estrategia se concentra en las pocas dimensiones del desempeño que hacen del servicio algo valioso, hasta esencial, para los clientes. Bien sea el precio alto o bajo, los clientes perciben que están recibiendo valor por lo que pagan.

Una compañía debe vivir su estrategia de servicio. La estrategia de servicio adquiere vida cuando coincide con los criterios de selección de los empleados, con su capacitación y educación, con la tecnología, las evaluaciones de desempeño y los sistemas de retribución.

Los principales pasos a seguir para identificar una estrategia sólida de servicio son:

- I. Determinar los atributos más importantes del servicio para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.



2. **Determinar los atributos importantes del servicio en los cuales son más vulnerables los competidores.**

3. **Determinar las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa. Evaluar las capacidades y las carencias, las fortalezas y debilidades en materia de recursos, la reputación de servicio, la filosofía y la "razón de ser".**

4. **Desarrollar una estrategia de servicio encaminada a satisfacer las necesidades más importantes y constantes de los clientes, explotar las vulnerabilidades de los competidores, de conformidad con las capacidades y el potencial de nuestra empresa.**

*Definición de la función de servicio.*

Muchas organizaciones de servicio no les comunican adecuadamente el significado del servicio extraordinario a las personas que lo prestan. Los directivos pueden exhortar a los empleados a prestar un servicio excelente pero dejar en aire el significado de lo que es un servicio excelente. El resultado es ambigüedad de la función de servicio: no hay claridad acerca de las prioridades del servicio excelente.

El servicio extraordinario exige definición. Comprender internamente la "razón de ser" de la compañía es indispensable para aplicarla en favor de los clientes. Una estrategia de servicio excelente, reforzada activamente por medio de las normas de servicio, aporta claridad y energía al acto mismo de servir.

## 2.5.4 LOS PRINCIPIOS DE UN SERVICIO EXTRAORDINARIO

### CONFIABILIDAD DEL SERVICIO

Estudios realizados indican que los clientes utilizan cinco parámetros como criterios para juzgar la calidad del servicio:

**Confiabilidad:** La capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.

**Cosas tangibles:** La apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.

**Prontitud de respuesta:** La voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno.

**Seguridad:** Los conocimientos y la cortesía de los empleados, y su habilidad para transmitir seguridad y confianza.

**Empatía:** La atención personalizada que se presta a los clientes.

De estas cinco dimensiones del servicio, la confiabilidad es la más importante. Como los servicios son intangibles, es difícil para los clientes evaluarlos antes de la compra. Los clientes compran una promesa y confían en que la compañía la cumpla.

*Desafíos de la confiabilidad del servicio.* La confiabilidad del servicio plantea unos desafíos diferentes de los de la confiabilidad de los productos manufacturados. Los productos se fabrican primero, y luego se despachan, se venden y se consumen. Los servicios se venden primero, y después se producen y se utilizan, casi siempre simultáneamente.

La inseparabilidad de la producción y el consumo en el caso de muchos servicios exige que la producción sea descentralizada. Además, muchos servicios requieren de uso intensivo de mano de obra, lo cual agrega al proceso de producción mayor variabilidad que cuando son las máquinas las que determinan el proceso.

En todas las organizaciones de servicio se cometen errores. Sin embargo, las compañías que cultivan constantemente valores como la exactitud y la seriedad evitan muchos errores de negligencia. Algunos gerentes consideran que, en la práctica, no se pueden eliminar los errores de servicio. Otros se esfuerzan incansablemente por reducirlos al mínimo. Un factor clave para lograr la confiabilidad es querer ser confiable.

La confiabilidad del servicio es cuestión tanto de diseño como de actitud. La seriedad y la exactitud pueden o no incorporarse en el sistema de servicio como parte del diseño. No todas las fallas del servicio se deben a la negligencia. Muchas veces, el verdadero culpable es un sistema de servicio innecesariamente complicado y propenso a fallas. En esos casos, el error es de diseño.

Podemos seguir cinco pasos para mejorar la confiabilidad del servicio: 1. Elaborar el esquema de un servicio nuevo, 2. Someter a prueba el nuevo servicio, 3. Controlar la confiabilidad del servicio, 4. Elaborar el esquema del servicio actual, y 5. Controlar la confiabilidad del servicio.

Este esquema permite a los diseñadores de un nuevo sistema de servicio responder mejor a preguntas como:

- \* ¿Puede simplificarse el sistema de servicio sin perjudicar el valor para los clientes?
- \* ¿Qué puede hacerse para ayudar a los clientes a utilizar correctamente el servicio?

- ¿Cuáles son los procesos más susceptibles de fallar dentro del sistema de servicio y qué puede hacerse para evitar las fallas?

- ¿Qué conocimientos y qué destrezas deben tener las personas responsables del servicio para prestarlo con exactitud y seriedad?

El esquema ayuda a quienes toman las decisiones a comprender mejor el servicio proporcionándoles una visión completa de él y a la vez una idea de los detalles.

Un nuevo servicio debe someterse a prueba rigurosa una vez diseñado. No hay una razón legítima para no realizar pruebas exhaustivas antes de distribuir el servicio a escala total. Probar y perfeccionar los servicios antes de sacarlos al mercado es importante puesto que las primeras impresiones de los clientes son determinantes. Una vez lanzado el nuevo servicio, es preciso controlar su desempeño.

#### SORPRESA DEL SERVICIO.

Los clientes juzgan la confiabilidad del servicio después de experimentarlo. El servicio prometido se prestó o no se prestó. Por tanto, podría decirse que la confiabilidad es una dimensión "resultante" del servicio. En contraste, los clientes juzgan las dimensiones de las cosas tangibles, la prontitud de respuesta, la seguridad y la empatía durante el proceso de servicio; éstas son dimensiones "del proceso".

Aunque la confiabilidad es la dimensión más importante en lo que se refiere a satisfacer las expectativas de los clientes, las dimensiones del proceso son esenciales para superar esas expectativas. Para superar las expectativas de los clientes se necesita el elemento sorpresa, y la mejor oportunidad para asombrar es durante el proceso del servicio,

cuando los clientes están en contacto con los servidores y experimentan el ambiente del servicio.

*Sorprender a los clientes con detalles.* Las compañías de servicio extraordinario son "expertas en detalles". Se valen de las cosas pequeñas para ser diferentes y hacerles saber a los clientes que ellas son especiales.

*Sorprender a los clientes con un esfuerzo adicional.* Las compañías se acreditan más aún con los clientes cuando hacen un esfuerzo adicional. Los clientes recuerdan los casos en que los empleados que los atienden se esmeran por hacer más de la cuenta para ayudarles, cuando se niegan a darse por vencidos hasta solucionar un problema, cuando hacen caso omiso de las reglas si es necesario. Los clientes están tan acostumbrados al servicio rutinario, que se asombran cuando los proveedores hacen esfuerzos extraordinarios por complacerlos. Aunque el servicio que sobrepasa los límites implica un esfuerzo considerable, también produce más alegría al prestarlo. Las compañías pueden sorprender a sus clientes manejando los detalles y haciendo un esfuerzo adicional.

#### RECUPERACIÓN DEL SERVICIO.

Otro principio del servicio extraordinario es la recuperación o respuesta de la compañía a un problema de servicio. Para algunos gerentes, la recuperación del servicio es una molestia costosa. Esta actitud sale cara porque los problemas ponen en peligro la confianza del cliente en la compañía.

Basado en una investigación los clientes tienen las siguientes expectativas con respecto a la recuperación del servicio:

1. Recibir una disculpa sincera.
2. Recibir el ofrecimiento de una compensación "justa".
3. Ser tratados de una manera que demuestre la preocupación de la empresa por el problema y su interés en ayudar a resolverlo.
4. Recibir el ofrecimiento de una recompensa equivalente a la carga que han soportado.
5. Recibir el servicio de recuperación prometido en lugar de uno que se quede corto.

Las causas de un mal desempeño en el servicio de recuperación son tres. La primera: Los costos del servicio de recuperación son visibles e inmediatos, mientras que los beneficios son a largo plazo e indirectos. La segunda: Muchos ejecutivos dudan de la honradez de los motivos de los clientes, y establecen un enfoque de recuperación basado en la demostración del perjuicio. El resultado es un sistema de recuperación de servicio difícil de utilizar tanto para los clientes sinceros como para los tramposos. La tercera: Muchos de los clientes insatisfechos no se quejan. Consideran las quejas como una carga psicológica por la posibilidad de generar malestar, como una carga de logística porque no saben a quién contactar ni cómo, o sencillamente como una pérdida de tiempo porque no creen que a la compañía le interese la calidad del servicio.

Las empresas que no prestan correctamente el servicio la primera vez deben estar preparadas para prestarlo muy bien la segunda vez. El servicio de recuperación no es "el mismo negocio de todos los días". El cliente está descontento y debe prevalecer un sentido de urgencia. En el desarrollo de la estrategia de recuperación deben tenerse presentes dos propósitos generales: resolver el problema y restablecer la confianza del cliente en la

compañía; mejorar el sistema de servicio para que el problema se presente con menos frecuencia en el futuro.

Los pasos para diseñar una buena estrategia de recuperación son:

1. Enseñar la importancia del servicio de recuperación. No es tarea fácil crear en la organización la actitud de que un cliente descontento es un mal negocio. Enseñar las virtudes del servicio de recuperación como una estrategia rentable para conservar los clientes es un desafío continuo. La tentación natural es evitar a los clientes portadores de malas noticias, la oportunidad que tantas compañías pasan por alto, está en "abrazar" a esos clientes.

2. Identificar los problemas de servicio. Un elemento esencial del servicio de recuperación es alentar a los clientes a quejarse, facilitándoles las cosas. Un par de estrategias útiles consisten en dejar tarjetas de comentarios a la mano en el establecimiento y contar con líneas telefónicas gratuitas. Sin embargo esto no basta porque deja por fuera a los clientes que no están dispuestos a iniciar el contacto con la empresa para quejarse. Se necesitan además métodos proactivos para descubrir los problemas de servicio. Los métodos reactivos se basan en la iniciativa del cliente para hacer el contacto, mientras que los proactivos implican que es la compañía la que inicia el contacto.

Los métodos de recuperación proactiva ayudan a vencer la idea común entre los clientes de que a las compañías no les interesan sus problemas y que no sirve de nada quejarse. Las empresas abren el camino hacia una retroalimentación positiva cuando dan el primer paso y solicitan información.

3. Resolver los problemas con eficacia. En primer lugar la recuperación debe ser personalizada. Una carta impersonal quizás no sirva para restablecer la confianza de un cliente descontento. En segundo lugar la recuperación debe ser rápida. Al responder prontamente a un problema de servicio se comunica un sentido de urgencia. La compañía demuestra que lo que molesta al cliente es también motivo de preocupación para ella. En tercer lugar, la recuperación debe hacerse en el primer punto de contacto siempre que sea posible. El cliente no debe tener que hablar con toda una serie de empleados o contar su historia varias veces antes de que le solucionen el problema.

Un cuarto concepto de recuperación es: Mantener informado al cliente. Un informe sobre el avance del servicio de recuperación le hace saber al cliente que la compañía está haciendo algo aunque el problema no haya sido resuelto todavía.

#### EQUIDAD DEL SERVICIO

La equidad es lo que hacer sentir al cliente que se le está dando un trato justo.

La equidad implica respaldar el servicio. Una manera eficaz de respaldar el servicio es mediante la estrategia de garantía. Los clientes descontentos con el servicio pueden apelar a la garantía y recibir compensación por la carga que les ha sido impuesta. Bien ejecutadas las garantías de servicio pueden simbolizar el compromiso de la compañía para con el juego limpio y facilitar la diferenciación con respecto a la competencia. Otorgar una garantía de servicio es una medida audaz. Garantizar un mal servicio es siempre un error. Las empresas cuyo servicio es deficiente primero deben mejorar notablemente la calidad de



su servicio. Después pueden considerar unas garantías que les ayuden a mejorar su servicio todavía más.

Cuando los clientes compran un servicio, adquieren una promesa. Esperan que la empresa cumpla su promesa con honorabilidad. La equidad está estrechamente relacionada con las expectativas de los clientes respecto al servicio. Los ejecutivos interesados en la calidad del servicio deben ir más allá de lo legal al tomar sus decisiones y preguntarse si su decisión es justa. Deben pensar en maneras de reforzar la equidad en la filosofía de la compañía e incorporarla en el diseño del sistema de servicio, y deben también respaldar su servicio después de la venta.

### 2.5.5 LA TECNOLOGÍA.

Así como la estrategia de servicio debe ser la base para la estructura de la organización, también debe determinar cómo se debe utilizar la tecnología. La tecnología es una herramienta, un medio para lograr la estrategia deseada. Las inversiones en tecnología que no estén ligadas a la estrategia están condenadas a fracasar. La tecnología se puede aplicar a los materiales, los métodos y la información. Las empresas de servicio que más se benefician son las que combinan las tecnologías para mejorar simultáneamente los materiales, los métodos y la información que respaldan el servicio.

Los gerentes pueden mejorar la probabilidad de éxito siguiendo seis pautas para utilizar la tecnología como herramienta para mejorar el servicio:

*Adoptar un enfoque integral.* Cualquier inversión buena en tecnología, como medio para una finalidad, comienza siempre con una explicación clara de dicha finalidad.

Para invertir sabiamente en tecnología, la gerencia debe pensar estratégicamente por lo menos en cuatro niveles:

- ¿Cuál es nuestra estrategia de servicio? ¿Por qué aspecto deseamos ser famosos ante los ojos de nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra "razón de ser"?

- ¿Qué es lo que le impide a nuestra compañía ejecutar plenamente esa estrategia en este momento? ¿Cuáles son las barreras principales, los obstáculos fundamentales?

- ¿Cuáles son las mejores maneras de superar esas barreras? ¿La tecnología es parte de la solución, o es que tan sólo lo parece a primera vista? Si se necesita una nueva tecnología ¿de qué tipo debe ser y en cuál nivel de la organización? ¿Cuáles son los papeles específicos que la tecnología desempeñará? ¿Cuál es la justificación de costos? ¿Y cómo funcionará la nueva tecnología con la vieja?

- ¿Cuál es nuestra estrategia para alentar a los posibles usuarios a adoptar la nueva tecnología? ¿Cómo venderemos el concepto del cambio? ¿Cómo les enseñaremos a los usuarios a aplicar la nueva tecnología? ¿Cómo convertiremos a la tecnología en amiga?

*Automatizar sistemas eficientes.* La tecnología no resuelve el problema de un sistema de servicio mal diseñado. Es necesario diseñar nuevamente las operaciones deficientes u obsoletas para recuperar la eficiencia y la eficacia antes de integrar la tecnología. Los pasos del proceso de servicio que no aportan un valor consecuente con su costo, que le agregan al servicio demoras innecesarias o complejidad, deben rediseñarse o eliminarse, no automatizarse.

*Resolver un problema genuino.* Todas las tecnologías deben tener un cliente. Independientemente de que el cliente de la nueva tecnología sea interno o externo, el éxito depende de la potencialidad de esa tecnología para beneficiar al cliente.

*Ofrecer más control, no menos.* La tecnología debe ser el sirviente, no el amo. Por esa razón debe proporcionarles a los usuarios más control para lograr lo que desean. No se puede pretender que se acoja con entusiasmo una tecnología que a los usuarios les limita las opciones, los priva de autoridad y libertad de acción y los deja inermes cuando falla. Todas las tecnologías deben ser divisibles, es decir, poder ensayar la tecnología sobre una base limitada sin necesidad de adoptarla totalmente. Los usuarios pueden controlar el momento y el alcance de la transición entre la tecnología vieja y la nueva. No necesitan abandonar completamente las viejas tecnologías para adoptar las nuevas y, por lo tanto, no quedan sin alternativa en caso de que las nuevas no sean satisfactorias.

*Optimizar las tecnologías básicas.* Es fácil enredarse en medio de la fiebre tecnológica y perder de vista el hecho de que los empleados de servicios y los clientes utilizan la tecnología básica la mayor parte del tiempo. Los ejecutivos que aspiran a utilizar la tecnología para mejorar la calidad de los servicios deben cerciorarse de que los materiales, los métodos y las máquinas de baja tecnología funcionen y estén bien integrados con las tecnologías más modernas y avanzadas.

La tecnología separada del contacto personal no es, ni con mucho, el arma del servicio de calidad que son la tecnología y el servicio personal combinados. Los gerentes deben ver la tecnología y el servicio personal como componentes complementarios fundamentales para prestar un servicio excelente.

Algunos de los papeles más importantes que juega la tecnología para mejorar la calidad del servicio son los siguientes:

*Multiplicar los conocimientos.* La tecnología de la información, multiplica asombrosamente el poder de los empleados para procesar información. La informática les proporciona un caudal de inteligencia a los empleados de servicios de primera línea y minimiza la necesidad de recurrir a los supervisores para resolver una inquietud, aprobar excepciones y solucionar problemas.

*Agilizar el servicio.* La tecnología contribuye a agilizar el servicio al automatizar o eliminar los sistemas manuales que frenan las operaciones y causan errores. Valerse de la tecnología para agilizar el servicio, además de mejorar la calidad, puede reducir los costos.

*Personalizar el servicio y adaptarlo a las necesidades de los clientes.* Uno de los papeles más importantes de la tecnología en lo que se refiere a mejorar el servicio consiste en utilizar la automatización para personalizar y adaptar el servicio a las necesidades de los clientes.

*Aumentar la confiabilidad.* La confiabilidad es la esencia del servicio de calidad. La falta de confiabilidad en el servicio suele originarse porque la persona que presta el servicio no tiene acceso a suficiente información, o no tiene la destreza o los conocimientos necesarios o el tiempo que se requiere para adquirirlos de otra fuente. La manipulación de los datos cruciales para la exactitud quizás sea tan complicada que esté más allá de la capacidad humana. La tecnología ofrece una respuesta: es la amiga de la confiabilidad del servicio.

*Facilitar las comunicaciones.* La comunicación entre el personal de servicios y los clientes es vital para el servicio de calidad. Los gerentes deben considerar en particular la posibilidad de utilizar la tecnología de las comunicaciones para ampliar el acceso a la información requerida, proporcionar más información pertinente, reducir el tiempo y el esfuerzo necesarios para obtener la información y presentar la información de una manera más agradable.

*Aumentar el servicio.* Otra posible función para la tecnología es la de aumentar el servicio. Esto implica complementar el servicio primario con características favorables para los clientes, difíciles de copiar y factibles desde el punto de vista financiero y operativo. El propósito de aumentar el servicio es atraer nuevos clientes que desean las características complementarias, y conservar a los clientes actuales que no desean renunciar al servicio aumentado.

#### 2.5.6 COMPETIR POR TALENTO

La estructura y la tecnología son fundamentales para implementar la estrategia de servicio. Sin embargo, no permiten llegar muy lejos sin personas con la actitud, los conocimientos y las destrezas indispensables para convertir en realidad la estrategia. Los factores críticos para vincular la estrategia de recursos humanos a la estrategia de servicio son: Reclutar y seleccionar personas inclinadas al desempeño, desarrollar sus capacidades, cultivar su libertad para actuar, orientarlas para que obren concertadamente, crear el clima propicio para el logro.

Para prestar un servicio extraordinario se necesitan personas que tengan talento y quieran sobresalir. Los servicios son actuaciones, y las personas son los actores. Desde el punto de vista de los clientes, las personas que prestan el servicio son la compañía. Un agente de seguros incompetente es una compañía aseguradora incompetente. Un cajero descuidado es un banco negligente. Una mesera arrogante es un restaurante arrogante. Las compañías de servicios necesitan tener personas apropiadas que porten la insignia de la compañía ante los clientes.

Cuando se contrata personal equivocado se genera un exceso de rotación que se paga muy caro. Los costos de la rotación de personal son directos (contratar y capacitar reemplazos) y también indirectos (menos productividad y menos capacidad de servicio mientras los reemplazos aprenden, y posible daño de las relaciones con los clientes).

El servicio extraordinario se convierte en una ilusión cuando no hay concordancia entre el tipo de personas contratadas y el tipo de personas de las cuales los clientes esperan recibir el servicio. Para competir por una participación en el mercado de talento es necesario que la empresa desee convertirse en el empleador preferido, tenga altas miras, emplee múltiples métodos de reclutamiento, abarque y segmente todo el mercado, y emplee múltiples métodos de selección.

La mejor manera de atraer empleados extraordinarios es ofrecer trabajos extraordinarios. La competencia por talento gira al rededor de una oferta de puestos que vale la pena comprar, puestos que enriquezcan el espíritu, no solo la billetera, que desafíen a la gente a dar lo mejor de sí y a seguir creciendo, que unan a la gente en el propósito de crear y lograr un desempeño superior. Los empleadores preferidos contratan personas para

largo tiempo. El reclutamiento y la contratación son apenas los primeros pasos en una serie de inversiones cuyo objeto es posibilitarles a los empleados progresar en su carrera y contribuir cada vez más al éxito de la compañía. Las compañías de servicios extraordinarios también practican el marketing basado en las relaciones con sus empleados. Se concentran en desarrollar y conservar a sus empleados, no solo en atraerlos. Sus altos gerentes comprenden que la longevidad de los empleados contribuye a la longevidad de los clientes, y que construir relaciones internas prepara el camino para las relaciones externas.

Competir por talento implica fijar altas normas para los empleados potenciales y ceñirse a ellas. Las presiones para suavizar las normas de contratación pueden ser muy fuertes: la urgencia de llenar las vacantes, la escasez de candidatos que satisfagan todos los criterios, el deseo de controlar los costos laborales, el tiempo y los costos de evaluar muchos candidatos para encontrar al apropiado. Sin embargo, resistir hasta encontrar solo a los mejores candidatos es precisamente la estrategia de las empresas de servicio excelente.

Las compañías de servicios deben crear el perfil del candidato ideal para orientar el proceso de reclutamiento y contratación.

Las compañías que aspiran a prestar servicios excelentes deben hacer un esfuerzo concertado para reclutar y atraer personas que puedan desempeñar el servicio excelente. Aunque es vital desarrollar las destrezas y los conocimientos de los empleados una vez contratados, no todas las características necesarias de servicio se pueden enseñar. Los gerentes deben identificar las cualidades personales que distinguen a los empleados de servicios más eficientes de la compañía y que mejor concuerdan con la estrategia de

servicio de ella. Estas cualidades -destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes, valores- forman las pautas para reclutar y contratar con éxito.

**HAY DIVERSOS MÉTODOS PARA RECLUTAR.** Cuanto mejor sea la fuente de solicitantes mejor serán los contratados. Los anunciantes que solicitan que solicitan empleados rara vez mencionan las oportunidades de crecimiento profesional que ofrece la empresa, las posibilidades de adquirir nuevas destrezas, u otras características claras que les permitan presentarse como empleadores preferidos. Algunas otras posibilidades son las visitas didácticas para estudiantes patrocinadas por la compañía, la ayuda económica a estudiantes que trabajan media jornada y asisten a la universidad, programas de pasantías para universitarios, y programas en los cuales cada empleado debe reclutar a otro. Las pasantías les brindan a los estudiantes la oportunidad de experimentar la cultura de la compañía antes de comprometerse con ella. Así mismo, la compañía puede evaluar las capacidades de los estudiantes y su "acoplamiento" sin necesidad de comprometer un puesto de jornada completa. Las pasantías les permiten a las empresas abrir el espacio para ofrecerles una carrera a los estudiantes universitarios más talentosos. Las compañías que ahora recurren a un programa de referencias de los empleados han obtenido resultados excelentes. El programa funciona porque los asociados comprenden las cualidades personales y los hábitos de trabajo necesarios para tener éxito en la empresa.

**ABARCAR Y SEGMENTAR EL MERCADO.** Tener altas miras no significa limitar la búsqueda a un determinado grupo demográfico. Competir por talento implica buscar a todo lo largo y ancho. Es necesario lanzar una red grande para encontrar a las personas que mejor se acomoden al perfil del candidato ideal.



## 2.5.7 DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS PARA SERVIR

Para prestar un servicio extraordinario es necesario poner a trabajar las destrezas y los conocimientos en favor de los clientes. Las personas que prestan los servicios deben tener las destrezas y los conocimientos necesarios, y el deseo de utilizarlos para beneficio de los clientes. El hecho de preparar a la gente para que desempeñe la función de servicio contribuye a lograr ambos propósitos: se desarrollan las destrezas y los conocimientos y se fomenta el deseo de servir. Al igual que las prácticas eficaces de contratación, preparar a los empleados para servir también contribuye a reducir la rotación de personal, que es tan nociva para la calidad del servicio.

“Capacitación” es un término demasiado limitado para lo que en realidad se necesita. Para prestar un servicio extraordinario es preciso educar también. Los empleados de servicios deben conocer los valores, las estrategias, los productos y las prácticas de la compañía. Deben aprender acerca de las expectativas de los clientes, los competidores, los desarrollos de la industria y el entorno empresarial.

La capacitación les ayuda a las personas a desarrollar destrezas, pero la educación les ayuda a adquirir conocimientos. La capacitación sustenta el “cómo” de la prestación del servicio, y la educación sustenta el “por qué”.

El desarrollo de destrezas y conocimientos en el área de servicios es una travesía, no un destino, como lo es también el mejoramiento del servicio. El aprendizaje esporádico genera mejoras esporádicas, el aprendizaje continuo produce el mejoramiento continuo.

Para desarrollar destrezas y conocimientos para el servicio debemos tomar en cuenta los puntos siguientes.

*Concentrarse en las destrezas y los conocimientos críticos.* Los directivos deben preguntar cuáles son las destrezas y los conocimientos indispensables para implementar la estrategia de servicio. La gerencia debe identificar concretamente las destrezas y los conocimientos esenciales para que la empresa pueda ser lo que desea para sus clientes. Existe un cuadro de desarrollo de destrezas y conocimientos críticos que la empresa debe elaborar para utilizar como guía en sus decisiones de programación y asignación de fondos. Se deben registrar por escrito las destrezas y los conocimientos cruciales indispensables para las diferentes categorías de personal de servicios, a fin de implementar la estrategia de servicio. Concentrarse en desarrollar destrezas y conocimientos críticos para el servicio es una de las medidas más importantes que una organización puede tomar en su camino hacia el mejoramiento del servicio.

*Partir de una base sólida, enseñar el cuadro completo.* Las personas encargadas de prestar los servicios de una empresa deben conocer esa empresa a fondo. Deben saber cuáles son las creencias centrales de la compañía, la estrategia, la historia, las tradiciones, las políticas y los procedimientos. Deben saber cómo funciona la empresa, cómo se hacen las cosas, quién es quién, y qué es qué. Los empleados de servicio deben saber cómo encajan dentro de todo el sistema, por qué es importante lo que hacen y por qué es importante lo que la compañía hace. Deben saber acerca de los productos, los competidores y la industria.

Al igual que los actores en el escenario, estas personas deben conocer la obra de teatro, la situación, el contexto; deben comprender "el cuadro completo" para representar a sus personajes con gusto.

*Formalizar el aprendizaje.* Las compañías que más se benefician del desarrollo personal de los empleados son las que formalizan el proceso de aprendizaje; establecen sistemas para incorporar el aprendizaje en la vida laboral, convertir el aprendizaje en una parte obligatoria del trabajo e institucionalizarlo. El aprendizaje se debe convertir en una pieza central de la vida laboral en la compañía. Enfocar el aprendizaje como un proceso constante, no como un suceso aislado. Nunca se aprende lo suficiente para dejar de hacerlo.

*Utilizar enfoques diversos.* La probabilidad de cumplir los objetivos de capacitación y aprendizaje en la organización es mucho mayor cuando se utiliza una combinación de métodos de aprendizaje:

\*Escuchar Las personas pueden aprender escuchando a otras que tienen conocimientos útiles.

Una de las medidas más positivas que las compañías pueden tomar para promover el aprendizaje es ascender a los mejores maestros a posiciones de gerencia media y ayudar a los gerentes existentes a mejorar su capacidad de enseñar. La capacidad de enseñar es uno de los criterios principales que se deben aplicar al seleccionar a los gerentes medios.

\*Leer. Leyendo es otra forma en que las personas aprenden. La lectura es una manera práctica y eficaz de compartir con los empleados los conocimientos y la sabiduría de los expertos externos. La lectura es un medio tan poderoso de aprendizaje que las compañías grandes y las medianas deben pensar en incluir como parte de su capacitación.

Las circulares son un medio de comunicación para que la gerencia se comunique con personas de una determinada categoría laboral. También vale la pena considerar los informes de libros o los clubes de lectura. Los empleados que trabajan juntos pueden leer el mismo libro y discutir la manera de aplicarlo a su trabajo. Otra posibilidad es distribuir paquetes mensuales de artículos y resúmenes a todos los empleados.

\*Observación participativa. La gente también aprende por medio de la demostración y la experiencia de otros. Al invertir en desarrollo de destrezas y conocimientos, los gerentes deben considerar las posibilidades del aprendizaje por medio de la experiencia.

\*Práctica. Hasta los más expertos deben practicar. Los deportistas, por ejemplo, practican a fin de perfeccionar sus destrezas, corregir sus deficiencias y mantenerse en forma. Muchas compañías no les proporcionan tiempo de práctica a sus empleados, quienes se limitan básicamente a jugar. Aunque pueden practicar mientras trabajan, también necesitan oportunidades fuera del escenario para prepararse sin correr el riesgo de fracasar frente al público.

*Buscar el mejoramiento continuo.* Medir la eficacia de la capacitación y la educación de los empleados es un paso esencial dentro del mejoramiento del servicio. Saber es mejorar. No saber es desperdiciar. Por lo tanto es necesario realizar evaluaciones constantes de la evolución del aprendizaje.

La evaluación permanente y rigurosa de la capacitación y la educación le da a la empresa la oportunidad de mejorar continuamente sus iniciativas de aprendizaje y obtener rendimientos cada vez mayores sobre su inversión.

## 2.5.8 FACULTAR A LOS EMPLEADOS.

Facultar a los empleados para servir es una condición necesaria para prestar un servicio extraordinario. Facultar es una actitud. Un empleado con la actitud mental de estar facultado 1) siente que tiene el control sobre la manera como debe realizar su trabajo, 2) tiene consciencia del contexto en que se realiza su trabajo y del lugar en que éste encaja dentro del "cuadro completo"; 3) se siente responsable del producto de su trabajo; 4) comparte la responsabilidad del desempeño de la unidad y de la organización; 5) siente que hay equidad en la distribución de las recompensas, basadas en el desempeño individual y colectivo.

Los empleados no tienen solamente la autoridad sino la responsabilidad de utilizar sus destrezas, conocimientos, criterio y creatividad para servir a sus clientes eficazmente y contribuir al éxito de la compañía.

En el modelo en que se faculta a los empleados, la alta gerencia marca el rumbo y establece una cultura de logro; la gerencia media orienta el logro y elimina los obstáculos del camino; y los empleados de servicio de primera línea se manejan a sí mismos en gran medida, y crean valor para sus clientes internos y externos.

Los gerentes deben estar facultados para administrar, así como las personas que prestan servicios deben estar facultadas para servir. Los gerentes de línea deben tener Autoridad para actuar, las destrezas, los conocimientos y las herramientas para hacerlo, y capacidad para responder de los resultados. El personal ejecutivo no debe ser numeroso: su función es ayudar a la organización de línea a tener éxito

Crear la actitud mental de estar facultado no es algo que pueda hacerse de la noche a la mañana. Las personas deben tener la experiencia directa de estar a cargo de sí mismas y de su destino para desarrollar tal actitud mental. Necesitan tiempo para procesar lo que se siente con esa nueva actitud y para ensayar los comportamientos correspondientes. Necesitan tiempo para desarrollar confianza en su capacidad de obrar basándose en la autoridad interna del hecho de estar facultadas.

Lo anterior funciona únicamente en un clima de confianza. Los gerentes no podrán delegar autoridad en los niveles inferiores de la organización si no hay confianza. El gerente medio que faculta a las personas que dependen directamente de él debe confiar en el criterio, las habilidades y la buena fe de esos subalternos. El gerente medio también debe confiar en que la alta gerencia seguirá reconociendo su valor y reafirmando la noción de que delegar el poder es algo positivo.

Facultar es algo realmente difícil. Cuando uno faculta, necesariamente debe desprenderse del poder y eso es algo que a todos nos duele. También puede suceder que el hecho de estar facultado no sea bien recibido por los empleados de primera línea; recibir poder puede ser tan difícil para unos empleados como lo es para otros renunciar a él.

Es posible que sea difícil crear esa actitud de estar facultado, pero al final los empleados terminan descubriendo que la libertad para actuar, para ser innovadores e inteligentes, para orquestar en lugar de limitarse a obedecer, le imprime riqueza y dignidad a su trabajo.

La gerencia debe determinar hasta qué punto debe facultar, a fin de implementar su estrategia de servicio. Dentro de los manuales de la compañía pueden haber zonas de

decisión: zonas seguras, dentro de las cuales se espera que los empleados tomen decisiones independientes, zonas de bajo riesgo, dentro de las cuales los empleados pueden optar por consultar a un supervisor, y zonas de alto riesgo, dentro de las cuales es obligatorio consultar. La zona de alto riesgo se caracterizaría por tratar asuntos que, de manejarse incorrectamente, podrían desembocar en problemas legales, una mala publicidad o un impacto financiero negativo.

En el enfoque de facultar a los empleados es esencial un esfuerzo sostenido por comunicar y reforzar la visión y los valores de la empresa. El hecho de incluir el proceso de facultar en los programas de capacitación y educación de los empleados aumenta la capacidad y la confianza para asumir la responsabilidad.

#### 2.5.9 DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Otro aspecto crucial del contexto del servicio extraordinario es el trabajo en equipo. El servicio excelente es a veces producto de actos heroicos de una sola persona. Sin embargo la mayoría de las veces emana del trabajo coordinado de muchas personas que desempeñan funciones de servicio relacionadas. Cada paso de la cadena de servicios debe realizarse correctamente para que la experiencia del cliente sea excelente.

El trabajo en equipo se caracteriza por una comunicación constante, abierta y sincera; un espíritu de ayuda, confianza y fe en los compañeros del equipo; y una responsabilidad compartida en los resultados. No es necesario que los miembros del equipo se parezcan, hablen igual, piensen igual o trabajen igual. La diversidad de personalidades, antecedentes,

experiencias y perspectivas les imprime vitalidad y energía a los procesos de colaboración. Lo que sí deben hacer los integrantes del equipo es respetarse y valorarse mutuamente, comprender su misión común y creer en ella, y considerar el trabajo en equipo como un medio para cumplirla.

Las opiniones encontradas pueden ser constructivas porque sientan las bases para unos resultados mejores que aquellos jamás contemplados por falta de debate. " Los integrantes del equipo deben aprender a ventilar sus diferencias, a decir verdades duras y a cuestionarse duramente. Cuando un equipo no enfrenta los problemas fundamentales que le impiden llegar a su meta, no puede avanzar en su trabajo ni desarrollar soluciones creativas".

El trabajo en equipo alienta a los empleados a comunicarse directamente, a tener empatía y a apoyarse mutuamente, a discutir distintos puntos de vista de manera constructiva, a resolver los problemas con eficacia, a realizarse en su trabajo y a sentirse seguros y valorados como individuos.

El trabajo de servir puede ser física y psicológicamente abrumador. La posibilidad de que a los empleados se les agoten el entusiasmo y la energía por el estrés es alta. Los compañeros de equipo se ayudan, se enseñan y se renuevan mutuamente.

El trabajo en equipo es imperativo para el servicio extraordinario. Alimenta el aprendizaje en la medida en que los integrantes del equipo se enseñan entre sí. Inspira confianza porque los empleados de servicios son parte de un grupo, no están solos. Motiva porque inspira confianza y porque las personas saben que sus compañeros de equipo



dependen de ellas. Los principios fundamentales del trabajo en equipo (respetar a los demás y confiar en ellos) une a los individuos en su búsqueda de un propósito importante.

Una causa fundamental del mal trabajo en equipo es la "delimitación estrecha del trabajo". Las empresas que delimitan estrechamente el trabajo necesitan una definición estricta de las funciones y de las líneas de autoridad y una separación física para organizar el trabajo. Los jefes dan las ordenes y los subalternos las cumplen. No se estimula la disensión ni la discusión de alternativas. La información estratégica sobre el "cuadro completo" se suele compartir únicamente con los gerentes, pues se da por sentado fundamentalmente que el resto del personal no la comprendería, la consideraría demasiado abrumadora, o no se interesaría.

En realidad el trabajo estrechamente delimitado cierra los caminos naturales hacia el trabajo en equipo, que se basa en la inclusión, la comunicación frecuente hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente, el conocimiento del cuadro completo y un campo abierto para el desempeño.

El flujo libre de la comunicación es una piedra angular del trabajo en equipo. Compartir abiertamente la información pertinente, considerar las opiniones de otros, forjar las decisiones con los aportes de todos, conocer personas de diferentes unidades dentro de la cadena de servicio: estas acciones alimentan la sensación de unión, tan fundamental para el trabajo en equipo.

*Compromisos internos con el servicio.* Los directivos de un departamento se reúnen con los directivos de otro para discutir las expectativas de servicio de sus unidades y fijar

unas normas; y así se llegan a acuerdos entre todos los departamentos que forman parte de la cadena de servicios.

El concepto de los compromisos con el servicio interno es sencillo pero difícil de aplicar. Permite fijar metas y medir el desempeño en el punto donde se presta el servicio interno. Las personas que prestan servicios y sus clientes internos definen conjuntamente normas de desempeño aceptable, alcanzables y medibles desde el punto de vista de todos los interesados. Es, a la vez, un proceso de autodeterminación y una demostración del poder de la interdependencia. Lleva la responsabilidad hasta el corazón mismo del proceso de servicio, y estimula el otorgamiento de facultades decisorias a los empleados. Permite que haya una comunicación cada vez mejor. Y responde a la inquietud permanente de la gerencia acerca de la manera de garantizar la confiabilidad del servicio.

Pero es preciso tener cuidado. Es algo que desencadena unas poderosas fuerzas humanas, algunas de ellas inesperadas. Obliga a los seres humanos a criticarse entre sí, frente a frente, y eso no es fácil. La mayoría de los gerentes no son muy diestros en evaluar el desempeño de sus subordinados directos y, sin embargo, el proceso de los compromisos con el servicio interno hace que todos los empleados participen en la evaluación del desempeño. Es un proceso autocontrolado de trabajo en equipo que puede generar un grado muy alto de tensión y emotividad.

Las personas maduras, responsables, seguras de sí mismas sobresalen en ese ambiente, mientras que otras pueden sufrir emocionalmente a causa del proceso. Al final se espera que la práctica genere unos equipos de poder excepcional constituidos en su

totalidad únicamente por los más fuertes de nosotros. El resultado puede ser una mejora notable del desempeño interno.

*Evaluación y retribución del trabajo en equipo.* Los gerentes evalúan y retribuyen aquello que consideran importante. Evaluar formalmente el trabajo en equipo como parte del proceso de evaluación del desempeño - y retribuir el desempeño basado en la mentalidad del equipo- simboliza la importancia primordial del trabajo en equipo dentro de la organización. Los empleados de gerencia y los empleados rasos deben saber que el trabajo en equipo lleva al éxito y que la mentalidad localista, o el egoísmo, o la falta de cooperación, lleva al fracaso.

*Enseñar el trabajo en equipo.* El trabajo en equipo se puede enseñar. El trabajo en equipo está hecho de valores, actitudes y sentimientos. También es una serie de destrezas. Es posible cultivar los valores, las actitudes, los sentimientos y las destrezas.

Las compañías que prestan servicios extraordinarios invierten en enseñar el trabajo en equipo. Las inversiones van desde tutorías informales a nivel personal hasta cursos formales sobre trabajo en equipo. La capacitación formal en solución de problemas, comunicación interpersonal, solución de conflictos, liderazgo y tutoría les ayuda a las personas a desarrollar destrezas para trabajar en equipo.

## 2.6.0 EVALUAR EL DESEMPEÑO Y RECOMPENSAR LA EXCELENCIA.

Las empresas de servicios extraordinarios evalúan el desempeño de sus empleados de servicios y premian su excelencia. Ellos saben que serán evaluados de acuerdo con la forma en que realicen su trabajo, y saben que vale la pena trabajar bien.

Sin embargo, las evaluaciones y las retribuciones no son suficientes para construir una organización que pueda cumplir lo que se proponga. La implantación de una estrategia de servicio a través de la gente es un viaje multifacético. Algunas empresas ponen demasiado énfasis en las recompensas para mejorar la calidad del servicio, suponiendo que pueden inducir a todos los empleados a hacer lo mismo y a responder como autómatas a los cambios en el sistema de retribuciones.

Para lograr el máximo impacto, las retribuciones y las evaluaciones deben concordar con otras fuentes de inspiración para la excelencia: liderazgo en servicio, misión de alto propósito, crecimiento personal, estado mental de estar facultado, compañerismo y trabajo en equipo.

Un buen sistema de evaluación del desempeño les proporciona retroalimentación oportuna y útil a las personas que prestan servicios, difunde la información en la gerencia y sienta las bases para un sistema de recompensas equitativo y motivador.

La evaluación y la retribución del desempeño ayudan a definir internamente lo que la compañía defiende, su filosofía, su razón de ser. Un error común y crítico es no comprender lo que los empleados realmente esperan de su trabajo. Los planes de

incentivos suelen concentrarse apenas en las retribuciones económicas, aunque los estudios muestran reiteradamente que hay otros factores importantes para los empleados.

En un estudio realizado se pidió a los empleados que calificaran la importancia de diversas características del trabajo y su grado de satisfacción con ellas. Las que recibieron la calificación más alta fueron el seguro de salud y otras prestaciones, un trabajo interesante, la seguridad laboral y la oportunidad de adquirir nuevas destrezas. Los ingresos altos estuvieron en la mitad de la lista. Obviamente, cuanto más reflejen las recompensas lo que es importante para los empleados, más eficazmente influirán en el desempeño. Los gerentes cometen un grave error cuando piensan que las recompensas y los incentivos económicos son la misma cosa.

Otro error común es evaluar los desempeños equivocados. Los sistemas de evaluación del desempeño suelen concentrarse exclusivamente en medidas de producción, y hacen caso omiso de las medidas relativas al comportamiento, como la reacción frente a los clientes y a los demás empleados. El producto del trabajo quizás sea más fácil de medir que un comportamiento, pero ése no es el punto. Los desempeños de servicio críticos para la ejecución exitosa de la estrategia central de la empresa son los que deben medirse y recompensarse.

Las normas de servicio son los detalles específicos de la estrategia global, las definiciones del servicio extraordinario que les permiten a los empleados comprender sus funciones, juzgar su propio desempeño, y ser evaluados eficazmente por sus superiores.

Las normas de servicio representan lo que es importante para los clientes, pero de una manera que tiene significado para los empleados; son la base de la evaluación del desempeño y de las retribuciones.

Las compañías necesitan un proceso que les ayude a identificar y evaluar "lo que cuenta", esas pocas actividades que llevan al éxito de las personas, los equipos, las unidades y la organización. Las empresas de servicios extraordinarios enfocan sus evaluaciones y sus retribuciones sobre los factores críticos para el éxito.

**CAPITULO 3.**

**“ EL CLIENTE ”**

### 3.1 ¿QUIÉN ES UN CLIENTE?

En los inicios de la era industrial las compañías eran quienes establecían las prioridades del mercado, los productos eran creados y después eran sacados al mercado para su comercialización. Recordemos a Henry Ford y su propaganda “ USTED PUEDE COMPRAR SU AUTOMÓVIL DEL COLOR QUE QUIERA SIEMPRE Y CUANDO SEA NEGRO ”. La economía giraba al rededor del producto.

Durante los años 40's la economía dio un giro y en ella comenzaron a dominar fuerzas y factores que la llevaron a mirar alrededor del mercado; las compañías clasificaban a los clientes potenciales en grupos o mercados, estudiaban dichos mercados para conocer qué productos eran los que se podían vender en ellos y luego procedían a fabricar dichos productos.

La palabra cliente tiene su origen etimológico en el latín Cliens, Clientis, cuyo significado principal es “la persona que está bajo la tutela o protección de otra”

Actualmente la palabra cliente se utiliza para designar a la persona que habitualmente compra sus bienes y servicios en el mismo lugar, o a la persona que utiliza constantemente los servicios de otra persona que ejerce una profesión.

Así, los clientes son las personas que continuamente compran los productos de la empresa.

Para toda empresa debe ser de suma importancia el hecho de conocer a su cliente: cómo vive, cómo actúa, cuáles son sus necesidades, cómo compra, cómo toma decisiones y



cuáles son las características tanto internas como externas que lo influyen al actuar y decidir.

La figura central de la empresa es el cliente, ya que lo que esta pretende en primera instancia es la satisfacción de los deseos y necesidades del mismo. Si el cliente no está satisfecho con los productos y servicios que la empresa ofrece, no habrá aceptación por parte de este y no se darán las ventas. Sin el cliente, la compañía no podrá alcanzar su misión, sus objetivos y tampoco realizará sus funciones sociales y económicas.

El empresario moderno reconoce que la producción, el comercio y la distribución de los bienes y servicios que ofrece su empresa sólo son medios, en tanto que la satisfacción de las necesidades, el cumplimiento e incluso la superación de las expectativas de los clientes, es el fin. La prosperidad de una empresa depende del establecimiento de una clientela satisfecha.

Actualmente las empresas giran alrededor de lo que el cliente desea y necesita.

Para llegar a ser una empresa con diferenciación con respecto a las demás es necesario:

1. Conocer métodos sencillos y perfeccionados para hacer de todas las operaciones de la empresa una fuente de utilidades, estructurándolas a imagen y semejanza de lo que el cliente desea y necesita.

2. Analizar a la empresa desde el punto de vista del cliente.

3. Identificar el conjunto de decisiones subconscientes que el cliente toma diariamente en relación con la empresa y saber orientar esas decisiones a nuestro favor.

#### 4. Crear un paquete de valores para integrarlo al producto.

Hoy en día las empresas están reconociendo que el cliente juega un papel muy importante dentro de la vida de las mismas, algunas resaltan en su publicidad frases alusivas a crear relaciones duraderas en vez de solo vender una vez, el secreto está en convertir el lema publicitario en parte integral de todas las actividades de la empresa.

El cliente es una persona que movida por el impulso de satisfacer una necesidad o un deseo, lleva a cabo la compra de un bien, producto o servicio.

Actualmente es necesario considerar al cliente como un ser humano que constituye la razón de ser de nuestra empresa, ya que sin él, la empresa no puede existir. Él es aquella persona de la cual la empresa depende, es la pieza clave de cualquier negocio.

El cliente puede ser tanto interno como externo. El cliente interno es toda aquella persona que trabaja dentro de la organización y que tiene un requerimiento por parte de sus compañeros para continuar la realización de alguna tarea que le ha sido requerida por otro departamento o persona. El cliente externo es el usuario final de los productos y servicios de la organización.

### 3.2 EL CLIENTE Y EL COMPRADOR .

Todo individuo es consumidor pero no siempre es cliente. El público realiza sus compras en los lugares y con las personas que le inspiran más confianza y donde tiene mayores posibilidades de satisfacer sus necesidades y deseos en las mejores condiciones

A la empresa le interesa que los consumidores se conviertan en sus clientes, y el consumidor procura ser cliente de quien le ofrece las mejores condiciones en la adquisición de bienes y servicios. Todo lo anterior implica la necesidad de adaptar los recursos de la empresa hacia la satisfacción del consumidor con la finalidad de convertirlo en su cliente.

Al ofrecer a una persona que llega a nuestro negocio, todo aquello que esta esperaba encontrar, y cuando se le da un trato especial que propicie una próxima visita y una próxima compra, es entonces que el comprador se convierte en cliente. De esta forma podemos afirmar que un comprador "es un cliente potencial".

### 3.3 LAS NECESIDADES.

Considerando que el objetivo principal de la mercadotecnia y de la organización de todo negocio es la satisfacción de las necesidades de los clientes, es conveniente llevar a cabo una distinción entre las necesidades genéricas y las derivadas; y por otra parte establecer la relación entre el concepto de necesidades, deseos y demandas.

#### NECESIDADES.

Una necesidad se define como un estado físico o mental de privación de una persona. Cuando una necesidad no es satisfecha, existirá un sentimiento de privación el cual cobrará mayor fuerza en función de la importancia de la necesidad.

Una necesidad derivada es una respuesta concreta aportada a una necesidad genérica. Vgr. Un par de zapatos tenis son satisfactores de una necesidad derivada de la necesidad genérica del calzado.

Considerando lo anterior, el objetivo de la empresa debe definirse claramente en relación a las necesidades genéricas, ya que las necesidades derivadas se saturan y consecuentemente desaparecen, en tanto que las genéricas evolucionan constantemente hacia niveles superiores o más sofisticados donde nunca se saturan.

Un Cliente compra cuando el bien o servicio que tiene en mente satisface sus necesidades y requerimientos. Al respecto es importante mencionar que en nuestra época existen millones de clientes con diversas necesidades, no obstante esta diversificación existente entre clientes y tipos de mercados, es posible clasificarlos en grupos de consumidores con necesidades similares, es decir, segmentar el mercado.

Si una empresa se preocupa por mantener contentos a sus clientes, estará fomentando un vínculo de lealtad, incidirá en los clientes para que repitan la compra de los productos utilizados e influenciará en la compra de otros productos de la empresa.

Para la mercadotecnia de la empresa el hecho de que un cliente quede satisfecho significa que habrá un nuevo vendedor voluntario, debido a que muy probablemente, este comunicará las buenas experiencias con nuestra empresa, a familiares y amigos que usen o puedan usar nuestros productos o servicios.

No debemos olvidar que una necesidad tiene la característica de estar en cambio permanente y constante, por lo que las empresas deben estar en una posición que les

permita realizar los cambios necesarios para satisfacer las nuevas necesidades del mercado, para así poder asegurar su permanencia en el mismo.

#### DESEOS.

El deseo humano se define como la forma que toman las necesidades al ser moldeadas por la sociedad, la cultura y la propia personalidad del sujeto.

Conforme crece una sociedad los miembros que la conforman entran en contacto con un número de objetos cada vez mayor, mismos que acaparan su atención y amplían el abanico de posibilidades para los deseos. Es muy frecuente que se confundan a las necesidades con los deseos.

Si un proveedor de servicios se cibe únicamente a los deseos de las personas sin hacer un estudio acerca de las necesidades básicas que satisface, se enfrentará al problema de que en el futuro existan otros productos o servicios que satisfagan las necesidades con mayor eficiencia que el mismo.

Por otro lado se sabe que los consumidores preferirán a las organizaciones que satisfagan sus deseos, pero que también demuestren interés por la sociedad y el medio ambiente en sus necesidades a largo plazo.

#### DEMANDAS.

Las demandas existen cuando una persona está dispuesta a comprar y puede hacerlo. Un deseo se convierte en demanda efectiva cuando existe la voluntad y el poder adquisitivo para realizar la compra.

La mercadotecnia influye en los deseos y demandas de los consumidores al hacer atractivo el producto, colocándolo en el momento oportuno y en el lugar adecuado.

La existencia de deseos y demandas humanas implica que hay productos que las satisfacen, de ahí que el producto sea interpretado como un bien o servicio que es ofrecido a un mercado para satisfacer una demanda derivada de un deseo que, a su vez, se sustenta en una necesidad.

### 3.4 EL CLIENTE Y LA EMPRESA.

Lo que busca toda empresa es lograr sus objetivos sociales y económicos a través de ofrecer en el mercado una producción socialmente útil, es decir, una producción que logre satisfacer realmente las necesidades de los consumidores.

Es difícil establecer cuál es el origen de todo en una organización empresarial. las ventas, las utilidades, el personal, la dirección, los procesos productivos. Lo que sí es un hecho es que la organización debe ser contemplada como un todo en el que todos estos factores se integran para lograr un objetivo común, debiendo cada una de estas partes, trabajar para lograr dicho objetivo que se manifiesta finalmente como la satisfacción del cliente.

La misión de una empresa es el fin para el cual fue creada o su razón de ser, de tal manera que la misión de la empresa debe lograr una producción socialmente útil que

alcance la satisfacción del cliente, siendo mediante la satisfacción de éste, que puede ir logrando sus demás objetivos.

El cliente es la persona que adquiere los productos de la empresa habitualmente; suministra el poder de compra que sostiene a la mayoría de las industrias; es quien debe estar satisfecho para seguir alimentando a la empresa y que esta pueda subsistir.

El cliente es la persona para la cual trabaja la empresa, ésta debe basarse en las necesidades y deseos del consumidor para canalizar sus esfuerzos. Es de acuerdo a la opinión del cliente como la empresa debe decidir qué aspectos cambiar o mejorar, porque es él quien tiene la experiencia de uso de los productos o servicios. El cliente es el único que puede emitir juicios acerca de la calidad, de lo que le gusta y lo que le disgusta de los productos y servicios que la empresa ofrece; por ello sus consejos y opiniones son fundamentales.

“El cliente es la persona más importante del negocio, al entenderlo, entendemos nuestro negocio”.

“ El cliente no depende de nosotros ... nosotros dependemos de él; gracias a él existimos, sin él cerrariamos nuestras puertas”.

“ El cliente no interrumpe nuestro trabajo ... es el propósito del mismo. No le hacemos un favor sirviéndole ... el nos lo hace al darnos la oportunidad de servirlo”.

“El cliente es la persona que nos trae sus necesidades. Nuestro trabajo es satisfacerlas de tal modo que sea ventajoso para ambos ... El cliente no es dinero que ingresa, es una persona humana con sentimientos y por ello debe ser tratada con respeto”.

Las percepciones que los consumidores tengan de los productos son de vital importancia, ya que no se quedarán solamente en ellos, sino que las usarán de diversas maneras:

- Tomarán decisiones sobre qué comprar y qué no comprar en un futuro.
- Comunicarán sus percepciones a otras personas, recomendando los productos o advirtiéndoles que no es conveniente adquirirlos.
- Son una fuente de información para ayudar a la organización a saber cómo mejorar constantemente.

Las valoraciones y percepciones positivas de los productos y servicios de la organización, conducen a la conversión del consumidor en cliente; en este caso el cliente recomienda la empresa invitando a otros consumidores a que se conviertan también en clientes, incrementándose así la clientela potencial. Si las percepciones del consumidor son negativas, se reduce la potencialidad de ventas de la organización traduciéndose en una amenaza para la existencia de la misma.

Un cliente satisfecho es la mejor publicidad de la empresa. Por lo tanto, una organización debe buscar siempre y primero que nada, la satisfacción de sus clientes. Su tarea principal será la de buscar clientes y mantenerlos.

Como una guía para que la empresa pueda lograr la satisfacción del cliente a través de sus productos y servicios alcanzando al mismo tiempo sus propios objetivos, se propone el siguiente Mapa para la Planificación de la Calidad:

1. Identificar quiénes son nuestros clientes.



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir esas necesidades al lenguaje de la organización.
4. Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.
5. Optimizar las características del producto de forma que satisfaga las necesidades de los clientes y de la organización.
6. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir el producto.
7. Optimizar el proceso.
8. Demostrar que el proceso puede producir el producto bajo las condiciones operativas.
9. Transferir el proceso a las fuerzas operativas.

### 3.5 CARACTERÍSTICAS Y DECISIONES DE LOS CLIENTES.

En épocas pasadas los comerciantes podían conocer con más facilidad a sus clientes dado que no existían tantas firmas, ni tantos mercados, el contacto era más estrecho. Actualmente existen infinidad de estímulos en el medio ambiente tanto externo como interno de la persona, que es necesario investigar para poder acercarse más al consumidor; saber cuáles son sus hábitos de compra, percepciones, opiniones, procesos de decisión de compra y preferencias.

Cada individuo tiene una forma de ser, un carácter y diferentes motivaciones internas y personales que lo llevan a actuar de una manera u otra. Es difícil llegar a conocer bien a una persona, pero el análisis de sus características constituye una guía bastante útil.

### 3.5.1 CULTURALES.

Incluye la cultura, subcultura y clase social. "La cultura es el conjunto de símbolos y artefactos creados por determinada sociedad y transmitidos de una generación a otra como determinantes y reguladores de la conducta humana". La cultura implica un estilo de vida aprendido y transmitido, gran parte de la conducta humana y sus decisiones, se basan en factores culturales.

La subcultura, que se basa en factores como raza, nacionalidad, religión o distribución urbano-rural y la clase social, influyen también sobre las actitudes y hábitos de la persona, ya que no solo cambian los valores, sino también los estilos de vida, el ingreso económico, los intereses, los hábitos y la imagen que la persona busca para sí misma y ante los demás, lo cual puede ser relacionado ampliamente con todo lo que implica el concepto de moda.

Conocer como están estructuradas las clases sociales dentro de una sociedad determinada es importante para conocer a los consumidores, quienes generalmente son influidos más por la clase social a la que quieren pertenecer que por la clase a la que realmente pertenecen. Las diferencias entre las clases sociales en lo que se refiere al comportamiento de compra son de gran importancia. Para la adquisición de ciertos

productos, la clase social en la que se encuentra el consumidor juega un papel determinante y de más trascendencia que el nivel de ingresos económicos.

### 3.5.2 SOCIALES

Dentro de los factores sociales de influencia en los consumidores figuran la familia, la educación y los grupos de referencia. La familia es el grupo social que normalmente ejerce influencia más profunda y duradera en las percepciones y en la conducta del individuo por razones obvias, dependiendo de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el individuo.

La educación e instrucción que haya recibido la persona son también de gran influencia en su actuación como consumidor, ya que la educación ubica al individuo dentro de un nivel social y cultural.

Los grupos de referencia son pequeños grupos con normas de conducta y valores propios, a los que el individuo pertenece y con los cuales interactúa, ejerciendo así el grupo una influencia directa o indirecta sobre sus actitudes y conducta.

### 3.5.3 PERSONALES

Son todos aquellos atributos de la persona como edad, etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas y estilo de vida. Entendiendo como estilo de vida el patrón de vida que sigue el individuo de acuerdo a la expresión de sus actividades intereses y opiniones.

#### 3.5.4 PSICOLÓGICAS.

Son los factores y procesos más difíciles de entender para determinar la conducta de los consumidores, ya que no se sabe con exactitud lo que está pasando en la mente de cada individuo. Como las características psicológicas más importantes figuran en primer término la personalidad que es “ el patrón de rasgos de un individuo que son los determinantes en sus respuestas conductuales”. Y en segundo lugar el autoconcepto, es decir el concepto que la persona posee sobre sí misma.

Dentro de los factores psicológicos más complicados se encuentran.

- \* El aprendizaje, que describe cambios de conducta en el individuo de acuerdo a sus experiencias.
- \* La motivación, que es lo que impulsa a una persona a buscar la satisfacción de una necesidad.
- \* La percepción, que es el proceso en el que un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que percibe a través de sus sentidos para darle un significado y una interpretación personal.
- \* Las creencias, son pensamientos por los que la persona muestra conformidad, da valor, o reconoce la existencia de una cosa o idea.
- \* Las actitudes, se basan en la disposición y tendencias de acción, ya sean negativas o positivas, que tiene un individuo en relación a un objeto, idea o persona.

### 3.6 VIVIR AL CLIENTE.

En una empresa todo es importante, pero a veces nos preocupamos tanto por aspectos como la jornada de trabajo más cómoda, mejores oportunidades de ascenso, y nos olvidamos de lo principal que es el cliente. Lo correcto sería partir del cliente para organizar después todo lo demás.

Existe una gran diferencia entre "vivir al cliente" y "vivir del cliente".

Vivir al cliente es ver primero por su bienestar y después por los intereses de la institución o por los propios intereses. Actuando de esta forma, logramos que nuestros clientes se sientan agusto y nosotros también nos sentimos satisfechos atendiéndolos.

Por otro lado, vivir del cliente, es hacer lo menos posible para cumplir con nuestro compromiso como anfitriones, anteponer nuestros intereses situaciones y conveniencias, a las expectativas, intereses, conveniencias y requerimientos de nuestros clientes. Vgr. Llega un cliente a un restaurante, con hambre, calor, estrés, y lo que espera es que se le atienda amable y prontamente, sin embargo el mesero tiene otras mesas que atender, está corriendo y se le olvida lo que le pidieron, tarda mucho en servir, está enojado y nos pone mala cara, todo esto no es culpa del cliente y no tiene por qué pagar estas consecuencias. Finalmente este cliente no volverá al negocio y quien pierde en este caso es el dueño.

El ejemplo anterior es una clara muestra de lo que significa vivir del cliente y no vivir al cliente.

Vivir al cliente es ponernos en sus zapatos, y atenderlo como a nosotros nos gustaría que nos atendieran si estuviéramos en sus condiciones.

Las personas con entusiasmo para vivir generan entusiasmo y es muy agradable ser atendidos por ellas, en cambio es muy desagradable ser atendidos por personas amargadas.

Los estados de ánimo son contagiosos, optemos por contagiar a nuestros clientes aquellos estados de ánimo placenteros.

Un servicio sincero, un semblante amigable, un tono de voz acogedor, son manifestaciones de nuestras emociones positivas, y esto le indica al cliente el aprecio que sentimos por él.

Podemos tener dos intenciones al atender a un cliente. La primera, atenderlo, satisfacerlo y gozar con su presencia y trato o bien, buscar únicamente nuestro beneficio económico.

En el primer caso se toma el servicio como fin y la ganancia económica como un medio para lograr ese fin. En el segundo caso es al contrario.

Para vivir al cliente debemos tener como intención principal, el servirlo y atenderlo simplemente por el gusto de hacerlo, el dinero viene solo.

Para poder vivir al cliente es muy importante que se guste de la gente, que se sienta atracción por atenderla y que se experimente gozo al hacerlo.

También es necesario no confundir la calidad y buena imagen del producto con la importancia del buen trato y el servicio, ya que ambas son de suma importancia. Por otro lado el gusto por atender a alguien es solo una parte de la vocación, también se requiere conocimiento, habilidades y capacidad para dar un trato humanizante.

Es importante encontrar alguna afinidad con nuestros clientes ya que esto nos permitirá acercarnos más a ellos y crear un ambiente relajado y de confianza (algun

deporte, aficiones, política, comidas). Nosotros como vendedores debemos estar al día e interesarnos en los aspectos que le pueden agradar al cliente; con todo esto logramos un ambiente agradable al cual el cliente buscará regresar y el vendedor siempre estará dispuesto a atenderlo. Este es el verdadero significado de vivir al cliente.

Vivir para el cliente y vivir al cliente es la combinación perfecta. Si esto fuera una práctica cotidiana, gozaríamos de un mayor número de bienes y servicios de una mayor calidad.

Es de suma importancia que todos los colaboradores de una institución tengan plena conciencia de la manera en que su desempeño contribuye en el engranaje de la corporación para producir el resultado final que es la satisfacción del cliente, y de esta manera valorar la importancia de su trabajo aún cuando no se tenga el trato directo con el cliente externo.

Debemos hacer conciencia a todos nuestros colaboradores de que si no se desempeñan adecuadamente, afectarán directamente la satisfacción del cliente.

Cuando una persona es consciente de los beneficios que acarrea a otras con sus propias acciones, le encuentra sentido a lo que está haciendo y hay entusiasmo por realizarlo, surge la actitud positiva de colaborar con otras personas para lograr un mismo fin.

Cuando los directivos y dueños se encuentran convencidos de que la esencia de las instituciones es el beneficio de la sociedad, con mayor facilidad se puede gestar entre todo el personal la visión trascendente del quehacer laboral, y permite que las personas se identifiquen con la institución y con lo que se encuentran realizando.

Existen diversos niveles de trascendencia en el trabajo:

1. Hay quienes toman al trabajo como una serie de movimientos que deben de realizarse.

2. Hay quienes lo captan como una ejecución de procedimientos a seguir.

3. Quienes lo orientan al beneficio que se proporciona al usuario, y al grado de satisfacción que obtienen al realizarlo.

Los primeros no tienen sentido de la trascendencia de lo que están haciendo. Los segundos tienen una visión puramente de control (se apegan a los manuales) son personas rígidas, intransigentes e inhiben la creatividad. Los dos anteriores no pueden vivir al cliente, es en el último nivel donde se vive intensamente al cliente.

Servir por principio es la postura básica para vivir al cliente. La mayoría de las personas tienen la mentalidad de servir por obligación y con un pago de por medio. Mientras una persona no acepte que es necesario servir por principio será muy difícil que llegue a vivir al cliente.

Las excelentes atenciones que recibimos como clientes vienen de aquellas personas que sirven por el mero gusto de hacerlo. Es muy importante servir por el gusto de hacerlo y por la satisfacción que esto nos deje a nosotros mismos, no por quedar bien ni esperando nada a cambio.

### 3.6.1 LAS EXPECTATIVAS

Las personas que viven al cliente cuidan que las expectativas de este sean cumplidas y aún excedidas.



Generalmente un cliente espera que se tomen en cuenta sus muy particulares necesidades, que se le atienda con oportunidad y eficiencia, que las promesas sean cumplidas, una atención personalizada y un trato humano.

El punto de partida de cualquier negocio orientado al cliente debe ser la identificación de las necesidades y expectativas del mismo y de ahí debe partir toda la estrategia del negocio. A la organización y a los empleados que viven al cliente les importa mucho dejar clientes satisfechos.

### 3.6.2 EL AUTOESTIMA.

Todas las personas tenemos un tesoro llamado autoestima, mismo que guardamos con mucho celo, por tanto, todo trato que no la refuerce, conserve o incremente, nos será muy agradable. La persona que vive al cliente sabe que este punto es muy importante para generar una relación gratificante con las personas a las cuales atiende.

### 3.6.3 EL PROVEEDOR OCULTO.

En toda empresa existen personas que no tienen trato directo con el cliente externo, pero no por eso su actividad deja de ser importante, ya que de ellas depende también que la empresa logre el servicio y la calidad que promete y que el cliente espera. Por lo tanto estos empleados internos también deben aprender a vivir a los clientes.

Querer que una institución de un excelente servicio al cliente externo sin reparar en la importancia que tiene la existencia de un excelente servicio interno, es prácticamente imposible. Solamente cuando existe una verdadera relación y coordinación de servicio entre las áreas y las personas que componen un departamento, se puede garantizar la completa satisfacción del cliente, además del buen trato que le proporcione quién directamente lo esta atendiendo.

#### 3.6.4 VIVIR A LOS COLABORADORES.

Cuando nuestros colaboradores por las demandas que nos hacen, los consideramos como nuestros clientes, entonces podemos aplicar los mismos principios que aplicamos para vivir al cliente.

Si tomamos en cuenta que los objetivos y metas comunes estén destinados a servir al cliente, logramos una mejora continua en productos y servicios, y todos luchamos sin escatimar esfuerzos para alcanzarlo, es entonces cuando llegamos a vivir realmente a nuestros clientes y a nuestros colaboradores.

CAPITULO # 4

“ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UN

RESTAURANTE”

## 4.1 ANTECEDENTES

### 4.1.1 MUNDIALES

Se dice que probablemente unos 10,000 años antes de Cristo, el hombre deja de ser recolector de frutos y empieza a cultivar la tierra, además de domesticar animales.

Posteriormente se establecen las primeras aldeas, sus habitantes llevan una vida más sedentaria y empiezan a ejercer un mayor control sobre la disponibilidad y el suministro de sus alimentos.

Con la aplicación del fuego a los diversos alimentos, surge de una forma primitiva la actividad culinaria, la cual posteriormente se convertiría en un verdadero arte.

En los pueblos antiguos las costumbres alimenticias eran muy variadas, así tenemos que el antiguo Egipto era un pueblo bastante moderado, sencillo y hospitalario en sus comidas. A diferencia de culturas posteriores mucho más estrictas, los egipcios se hacían acompañar de sus mujeres al degustar sus alimentos.

En la antigua Grecia la dieta consistía en granos, aceitunas, higos, cerdos, ovejas y leche. El padre de los escritores griegos, en cuanto a cocina, fue Archeastratus, quien en el siglo IV a. C., recorrió tierras y mares en su deseo de disfrutar ampliamente las delicias de la cocina.

Hacia el siglo III a. C. los atenienses desarrollaron lo que hoy conocemos como entremeses, donde los cocineros preparaban grandes charolas conteniendo pequeños platos en los cuales había: ajo, erizos de mar, vino dulce, ostras y esturión.

Los romanos de la Roma clásica tenían un paladar altamente sofisticado, donde las mesas más costosas eran una prueba de su status.

En las comidas los invitados eran despojados de sus ropas por los esclavos y eran vestidos con túnicas blancas y para asegurar buenos augurios los invitados entraban con el pie derecho.

La mayoría de estos banquetes estaban reservados para los hombres y las únicas mujeres que se admitían eran bailarinas o cortesanas.

Prevaleció la extravagancia, y se hizo costumbre que en cada ceremonia importante, se sirvieran múltiples platillos y una gran variedad de vinos durante la misma ceremonia.

En la edad media (siglo XIII), se acostumbraba cocinar alimentos tales como: lechón, pollo, paloma, conejo y codorniz; en grandes ollas de hierro, extrayéndose después con largas cucharas de madera que se colocaban sobre los platos del mismo material, acompañadas por un cuchillo, el cual facilitaba el corte de la carne, y una enorme copa para beber y degustar los exquisitos vinos. Ambas circulaban de mano en mano a todo lo largo de las grandes mesas, sirviendo como lazo de amistad entre los comensales.

Fue así como surgió el arte culinario en la Edad Media, buscando entre las diferentes especias, un aroma y sabor característico para cada uno de los platillos que se preparaban a los grandes señores que podían pagar por estos.

Los señores feudales tenían a su disposición un sinnúmero de esclavos, a quienes les exigían diferentes platillos cada vez que se presentaban visitas importantes, con la finalidad

de halagar sus paladares con platillos exquisitos y hasta desconocidos, con los cuales sorprendían a los invitados.

Es en Francia en donde empieza a desarrollarse una cultura gastronómica, y es a través de los nobles, que esta cultura se difunde en toda Europa. Es en éste país donde la actividad culinaria pasa de ser un oficio sin relevancia, a toda una cultura completa.

La palabra "Restaurante", tiene su origen en el año de 1765, en la Ciudad de París, donde el primer establecimiento fue fundado en la calle de Pouffiers por el Sr. BOULANGER , quien escribió en la puerta de su establecimiento la siguiente frase: "VENITEADME OWNIS QUI STOMACHO LABORATORATIS ET EGO RESTAURABOVOS", esto quiere decir "VENID A MI AQUELLOS CUYOS ESTÓMAGOS LLOREN DE ANGUSTIA, QUE YO OS RESTAURARÉ". Fue de esta última palabra de donde nace la que sería adoptada en casi todos los idiomas, para identificar los lugares en donde se venden alimentos.

Se dice que el primer restaurante se llamó "La tour d'argent", en 1783, también en París, Francia.

En el siglo XVIII los franceses debían poseer un alto conocimiento culinario para ser considerados cultos. A raíz de la Revolución Francesa, en la cual se despojó a los aristócratas de sus cocineros, éstos últimos para continuar en el desempeño de su especialidad, imitaron al Sr. Boulanger, desencadenando lo que sería el gran auge de los restaurantes en Francia.

#### 4.1.2 EN MÉXICO.

Alrededor del año de 1325, la cultura azteca daba mucha importancia a la agricultura, la caza, la pesca y el comercio. El maíz era considerado por los aztecas como una planta religiosa, ya que era utilizada en diferentes rituales religiosos, además de ser su principal fuente de alimentación.

En el año de 1492 cuando Hernán Cortéz hizo su aparición ante los aztecas, no pudo ocultar su asombro ante las exquisitas comidas que se hacía servir el emperador azteca.

Los servidores de los emperadores o Tlatoanis eran unos expertos en la elaboración de guisos, conocían múltiples formas de preparar las delicias gastronómicas. Estos platillos se mantenían calientes mediante el uso de braceros de barro, y eran servidos en vajillas de oro y otros metales.

En el año de 1525 México fue el primer país del Continente Americano que creó un reglamento para el negocio público de alojamiento y comida, estableciendo leyes y tarifas para asegurar el servicio y los precios, con el fin de poder ofrecer alojamiento y alimentos tanto a pobladores como a viajeros.

Fue del siglo XVI al XVIII cuando la población mexicana se extendía por todo el territorio del país, cuando empezaron a surgir los primeros mesones o ventas, que eran lugares establecidos en los caminos para dar de comer a los viajeros, después de los mesones aparecieron las hosterías, que eran posadas en donde se ofrecía el servicio de alimentación y hospedaje.

El primer mesón en la Ciudad de México fue instalado el primero de Diciembre de 1525, por el poblador Don Pedro Hernández Paniagua, bajo la autorización del Alcalde Mayor y Regidores.

Poco después se registró otro comercio similar solicitado por Jerónimo Alderete, hermano de un oficial de Cortéz. También Francisco Aguilar creó una cadena mesonera al obtener autorización alrededor de 1526.

Así rápidamente fueron instalándose un sinnúmero de mesones por las nuevas rutas que se iban describiendo para la colonización del nuevo continente.

Durante la época virreinal existieron tres diferentes tipos de mesones:

1) Mesones de tercera: Eran los de más baja categoría y más bajo precio, su clientela estaba conformada por los indígenas que pagaban el servicio con granos de cacao. Tenían que conformarse con un servicio mínimo, constituido por un petate para dormir y algo de comer.

2) Mesones de segunda: Estos brindaban un poco de comodidad en comparación con los anteriores y ofrecían habitaciones semi-privadas. En la cocina había una gran mesa y dos largos bancos de madera.

3) Mesones de primera. Aquí solamente asistían civiles, militares y clérigos; los cuales tenían a su disposición habitaciones privadas y también alimentos.

A mediados del siglo XVIII, cuando los pobladores se establecieron construyendo sus viviendas y formando nuevas ciudades, se establecieron también sitios dedicados



exclusivamente a la preparación y servicio de alimentos en dichas ciudades, que recibieron el nombre de fondas.

Indudablemente el crecimiento gastronómico y culinario de ésta época, se dejó sentir con el crecimiento y desarrollo de los diversos establecimientos o casas, en los que se prestaba el servicio de alimentos al público, sin embargo todos estos se conjuntaban en la persecución de un mismo fin: "cuidar la presentación, sabor y condimento de los platillos, para lograr el deleite de los comensales.

Algunos de los mesones, hosterías, fondas y restaurantes más conocidos fueron: El Balbuena, El Chino, El Ángel, La Regina, Las Animas, Los Cinco Señores de la Herradura, Santo Tomás, Santa Ana; en la época del porfiriato aparecen : El Restaurante Prendes, El Oriental, La Posada de Santo Domingo, El Bazar del Sábado, Restaurante 1 2 3, El Globo, El Café Colón, El tívoli y muchos otros que fueron constituyéndose.

#### 4.1.3 EN TABASCO.

Hace 3000 años aproximadamente, apareció la cultura Olmeca en el territorio que hoy es el estado de Tabasco, Su apogeo en la Venta se produjo hacia el año 800 a. C. y su desintegración, 300 años más tarde.

Ocho siglos después floreció otra gran cultura, la Maya, en la ciudad de Comalcalco, Pomona, Morales, El tortuguero y Jonuta, alcanzando gran esplendor.

Años más tarde a principios del siglo XVI, aún quedaban pequeños pero numerosos poblados que se encontraban dispersos en el territorio del antiguo imperio Maya.

Eran señoríos herederos de los restos del clásico, del que conservaban su organización política y lengua, y a estos habitantes les tocó encontrarse con la cultura occidental.

El encuentro de los dos mundos se dio en Tabasco a raíz de la segunda expedición que enviaron los españoles a tierras continentales de Cuba, la cual se adentró en la desembocadura del río Grijalva y desembarcó en Potonchan, Una importante población del señorío Chontal de Alcalan.

La expedición llegó en 1518, capitaneada por Juan de Grijalva. Por ese mismo río penetró a lo que hoy es Tabasco el extremeño Hernán Cortés, quien más tarde conquistaría Tenochtitlan. Libró la batalla de Centla, derrotó a los naturales del lugar obligándolos a jurar lealtad a la corona de España y señaló ahí el sitio en que sería fundado "Santa Ma. de la Victoria".

Como botín de guerra y prenda de paz, le fue entregada entre otras doncellas, a Malliniali Tenepal, conocida como "La Malinche" y, castellanizando su nombre, doña Marina, quien tuvo una actuación casi determinante en la conquista de México.

Después de varios intentos de Cortés por colonizar Tabasco, envió a Juan de Vallecillo con un pequeño destacamento para someter a los tabasqueños de nuevo, pero éste fracasó al igual que Baltasar de Osorio; mientras tanto, Francisco de Montejo conquista Yucatán y toma a Tabasco bajo sus dominios, imponiéndole como alcalde mayor a su hijo que llevaba su mismo nombre y era conocido como " El Mozo", el cual trajo consigo los primeros ejemplares de ganado vacuno de la región.

A mediados del siglo XVI, empiezan a establecerse españoles en varias partes del estado, pero como los piratas ingleses provocaban continuos ataques, los habitantes de Santa Ma. de la Victoria, se trasladaron por el río Grijalva hasta una pequeña villa de pescadores donde fundaron la población de San Juan Bautista a la que se le concede un escudo de armas, que es de los más antiguos de América y que aún identifica a Tabasco.

Durante el siglo XVII esta región quedó en el olvido, ya que debido al clima mal sano, la ausencia de metales preciosos y la inseguridad provocada por los ataques de los piratas, la región perdió algún interés para los españoles.

A fines del siglo XVIII, un cronista de la época colonial describe cómo era el estado de abandono en el que se encontraba Tabasco: "No hay colegios, hospital, casa de recolección, ni escuela de enseñanza pública".

Ciento treinta y nueve años después (1811), el presbítero José Eduardo de Cárdenas, diputado en la corte de Cádiz, solicitó que su provincia saliera de la obscuridad en que injustamente se hallaba sepultada, sobreoprimida, esclava y en la miseria.

En 1821 termina la somnolencia en que se encontraba Tabasco, cuando se proclamó la independencia en el estado, convirtiéndose en 1824 en uno de los 14 estados libres y soberanos de primera República, al año siguiente se juró la primera constitución tabasqueña y desde 1883, su división política la constituyen los 17 municipios en que se encuentra dividido actualmente.

A fines del siglo XIX se fundó el Instituto Juárez, hoy "Universidad Juárez Autónoma de Tabasco". En ésta época cobraron importancia las letras, el periodismo y otras

actividades culturales. Durante este periodo constitucional hubo mucha inestabilidad política y Tabasco permanecía aislado del resto del País. Solo la vasta red hidrológica que baña el territorio tabasqueño, conformaban los caminos de agua, los pueblos ribereños y el puerto de Frontera fueron testigos de la gran producción cacaotera, maderera y platanera, que junto con la ganadería sentaron las bases del desarrollo económico del estado.

Durante el sexenio del presidente Adolfo Ruiz Cortines se integra Tabasco al resto del País en 1957 con la construcción de la carretera Villahermosa-Coatzacoalcos, así como la de Villahermosa-Frontera y Teapa- Pichualco; en este año se inauguró el museo de la Venta y, años después se emprenden importantes obras económicas y educativas, se realizan actividades agropecuarias, así como la modernización de Villahermosa, se crea la Ciudad Universitaria, se funda la Biblioteca del estado, se concede la autonomía de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, y se fomentan las actividades artísticas.

En 1974 afloran al mundo de la economía las riquezas patrimoniales de Tabasco y estas, aunque crean determinados problemas originados por el tránsito violento de una sociedad rural a otras en vías de industrialización y modernización, contribuyen en gran medida a la creación de infraestructura para la industria y el turismo, así como la transformación urbana.

Actualmente Tabasco puede ser considerado como la puerta de entrada al sureste mexicano, gracias a los avances, cambios y desarrollos en toda su infraestructura que hacen de Villahermosa una ciudad prestadora de buenos servicios en la región.

## 4.2 DATOS GENERALES

### 4.2.1 GEOGRÁFICOS

El estado libre y soberano de Tabasco se encuentra situado al sureste de la República Mexicana, en la llanura costera, entre los 17° 15' 00" - 18° 39' 07" de latitud norte y los 90° 50' 23" - 94° 07' 49" de longitud oeste.

Limita al norte con el Golfo de México, al noroeste con Campeche, al sureste con la República de Guatemala; al sur con Chiapas y al oeste con Veracruz.

### 4.2.2 DIVISIÓN POLÍTICA

El estado de Tabasco abarca una superficie territorial de 24,475.24 Km. cuadrados en la cual se asientan los 17 municipios que integran la división política del estado, los cuales son:

- Balancán,
- Cárdenas,
- Céntla,
- Centro,
- Comalcalco,
- Cunduacán,
- Emiliano Zapata,
- Huimanguillo,

- Jalapa,
- Jalpa de Méndez,
- Jonuta,
- Macuspana,
- Nacajuca,
- Paraiso,
- Tacotalpa,
- Teapa y
- Tenosique.

El agua es tan abundante en el estado que, a diferencia de otros de la República, es el excedente lo que ocasiona problemas, concentrándose aquí la tercera parte de los recursos hidráulicos del País.

El sistema fluvial se constituye con los caudales del río Usumacinta (Mono Sagrado), el más grande de la República y el río Grijalva, el segundo por su caudal, con sus numerosos afluentes que desembocan en el Golfo de México. Solo quedan fuera de éste sistema el río Tonlá y el Pedregal que sirve de límite entre Tabasco y Veracruz; al oeste de Huimanguillo, los pequeños ríos de la chontalpa que se alimentan de exceso de aguas de lluvias acumuladas en los "popales"(pantanos), y el río González, brazo desprendido del mezcalapa a fines del siglo XIX, que sale al mar por la barra de Chiltepec.

A los numerosos ríos, riachuelos y arroyos que cruzan en todos los sentidos al estado de Tabasco, se añaden un número elevado de lagunas diseminadas en su territorio, destacándose los sistemas lagunares de : El Carmen, Pajonal, Machona y Mecucacán.

La ubicación de Tabasco en la zona Tropical, su escasa elevación con respecto al nivel del mar y su cercanía con el Golfo de México, a lo largo de 190 Km. de costa, determinan el desarrollo de climas cálidos con influencia marítima, registrándose una temperatura mínima de 15° C a 20° C en Enero y Febrero; la máxima es de 40° C de Abril a Junio; y la media al año es mayor de 26° C.

La invasión de las masas de aire en la entidad es directa y provoca gran parte de la precipitación total anual que se cuenta entre las más altas del mundo (2,750 ml en la zona costera y hasta 4,000 en las estribaciones de la sierra). La temporada de lluvias abarca la mayor parte del año: de Junio a Marzo.

Solo la Primavera es seca, y eso relativamente. En Verano llueva con más intensidad; son las lluvias torrenciales conocidas como "Turbonadas"; cuando el calendario marca el otoño y el invierno, empiezan a soplar los nortes que se traducen en prolongadas lluvias acompañadas con vientos con velocidades mayores de 40 Km./hr.

El estado se encuentra conformado por las llanuras bajas y húmedas de origen aluvial, efecto de la acción de los ríos en la zona de la Chontalpa y parte de los municipios de Centla y Jonuta, existen depresiones pantanosas e inundables, tanto por las avenidas de los ríos como por las aguas que atraen perturbaciones ciclónicas y las abundantes lluvias.

La mayor parte del territorio es una planicie que se extiende a la vista sin obstáculo alguno, hasta el horizonte. Hay al sur sin embargo, algunas elevaciones que forman parte de la meseta central de Chiapas. Entre los montes o cerros más importantes se cuentan: El Madrigal que tiene aprox. 1,000 mts. sobre el nivel del mar; La Campana, La Corona y Poana, en Tacotalpa; Coconá en Teapa, Mono pelado en Huimanguillo y El Tortuguero en Macuspana.

Seis tipos de vegetación se dan en Tabasco: La tupida selva de tierra adentro, La sabana, la selva menos compacta que bordea la costa, las formaciones bajas propias de las playas, los manglares y la vegetación de pantano.

La flora es variada en árboles, arbustos y hiervas, abundan los árboles frutales, numerosos ornamentales y subsisten aquellos de maderas preciosas, cedro y caoba, en exiguas cantidades.

La fauna es de una diversidad enorme, ya que existen desde las variedades domésticas hasta las salvajes.

#### 4.2.3 DIVISIÓN TERRITORIAL

Dentro de la geografía del estado, encontramos cuatro regiones que son:

a) CENTRO, formada exclusivamente por el municipio de éste nombre, en el que se asienta la ciudad de Villahermosa, capital del estado.

b) LA CHONTALPA, que comprende los municipios de Huimanguillo, Cárdenas, Cunduacán, Nacajuca, Jalpa de Méndez, Paraiso y Comalcalco.



c) LA SIERRA, con los municipios de Jalapa, Macuspana, Tacotalpa y Teapa.

d) LOS RÍOS, que incluye a los municipios de Tenosique, Balancán, Emiliano Zapata, Jonuta y Centla.

En el caso del estudio que estamos realizando, nos enfocaremos, únicamente a la región del Centro.

La región del Centro se encuentra integrada por un solo municipio que es el de ese nombre y cuya cabecera municipal es Villahermosa, ciudad a la que, además, están asentados los poderes del estado, lo que la convierte en el centro de la vida política de la entidad.

Hasta hace algún tiempo, Villahermosa era una ciudad pequeña y apacible, casi íntima, en la cual la vida transcurría con lentitud. El llamado boom petrolero, así como el crecimiento espectacular de la industria y la ganadería, la transformaron en una pequeña urbe que sigue creciendo y modernizándose a grandes pasos. Las calles del primer cuadro han sido remodeladas y en ellas se evita el tránsito vehicular. Centros comerciales, restaurantes y hoteles ocupan actualmente la mayor parte de las que fueran casas habitación de las antiguas familias Villahermosinas.

Calles como Francisco I. Madero, Benito Juárez, Aldama y Saenz, se han convertido en rutas peatonales con una intensa vida comercial; pero todavía como un enclave de la vieja Villahermosa y sus antiguos moradores, sobreviven las casas cuyos dueños se han negado a convertirlos en locales comerciales. En muchas de ellas todavía es dable ver los techos de teja, las ventanas de herrería y el patio central con árboles frutales o de ornato.

En la esquina que forman las calles de 27 de Febrero y Juárez, la llamada "Casa de los azulejos" alberga actualmente al museo de historia de Tabasco. En la calle Saenz, funcionando también como museo, se ubica la casa en la que nació el poeta Carlos Pellicer Cámara y en esa misma calle funciona la galería "El jaguar despertado" en la que todas las noches se realizan actividades culturales.

El visitante encuentra en Villahermosa todos los servicios turísticos que puedan hacerle grata su estancia en el lugar. Hoteles como el Hyatt, el Cencali, el Calinda Viva, el Holliday Inn, el Maya Tabasco y restaurantes en los que se sirve comida internacional o de la zona; líneas aéreas, agencias de viajes, arrendadoras de autos, correos y telégrafos, Bancos, tiendas departamentales.

Los lugares turísticos de mayor importancia para ser visitados en ésta ciudad son: La plaza de Armas, La casa de la cultura, La Catedral, El parque museo de la venta, La biblioteca José Ma. Pino Suarez, El museo de Antropología e Historia Carlos Pellicer Cámara, El parque Manuel Sánchez Mármol (Conocido popularmente como la Pólvora), El museo de historia natural, El parque Tomás Garrido Canaval, El centro de convivencia infantil, El centro recreativo municipal, El planetario(Tabasco 2000), El centro de convenciones, El reloj floral, El reloj solar, así como numerosas fuentes, monumentos, parques y un malecón El Carlos A. Madrazo, a la orilla del río Grijalva; en ésta vía fluvial opera un barco recreativo turístico, llamado "Capitán Beuló", que hace 3 recorridos diarios con itinerarios de 13:30, 15:30 y 21:30 hrs. y brinda servicio de restaurante.

#### 4.2.4 POBLACIÓN

El "XI Censo General de Población y Vivienda, 1990" muestra que la población total en el estado de Tabasco ascendió a 1'501,744 habitantes, el Centro cuenta con 390,161 habitantes; lo cual significa una tasa de crecimiento media anual de 3.5%, en la última década, superior a la nacional en el mismo período. De mantenerse éste ritmo de crecimiento, la población estatal se duplicaría en 20 años.

#### 4.2.5 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

En 1990 la distribución de la población estatal a nivel municipal es la siguiente: En el municipio del Centro se encuentra poco más de la cuarta parte de la población, con un 25.8%; le siguen en orden de importancia: Cárdenas, Comalcalco, Huimanguillo y Macuspana con el 11.5%, 9.4%, 9.0% y 7.0% respectivamente. El resto de los municipios presentan porcentajes de población que oscilan entre 5.7% y 1.5%.

Por otra parte, el estado de Tabasco registra un total de 2,475 localidades, de las cuales el 97.6% son rurales (de uno a dos mil cuatrocientos noventa y nueve habitantes) y únicamente el 2.4% son urbanas (de 2,500 y más habitantes).

También se observa que en las localidades de 20,000 y más habitantes (0.2% del total) reside el 28.1% de la población, mientras que el 30.6% de ésta, lo hace en localidades menores de 1,000 habitantes, mismas que son el 89.4% del total. Esto refleja por un lado, una moderada concentración en las localidades grandes, y por otro, una dispersión alta en localidades pequeñas.

#### 4.2.6 CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN.

Al interior del estado, el crecimiento demográfico de la última década en cada uno de los municipios es positivo. Así, se tiene que las mayores tasas de crecimiento se encuentran en Nacajuca con el 5.5%, le siguen Centro y Cárdenas con el 4.4% y 3.8% respectivamente, mientras que la tasa de crecimiento más baja se registra en Jonuta con el 1.7%.

El resto de los municipios tuvieron tasas de crecimiento entre el 2.1% y 3.7%.

#### 4.2.7 COMPOSICIÓN POR EDAD Y SEXO.

La población del estado tiene una estructura por edad que se puede calificar aún de "joven", ya que los menores de 15 años constituyen el 42.5% contra el 3.1% de los de 65 años y más. Esta característica se verifica también con la "edad mediana" la cual es de 18 años para el total estatal. No obstante lo anterior, la base de la pirámide (grupo 0-4) registra una proporción menor a la del grupo siguiente, lo que puede indicar descensos de la fecundidad.

En Cuanto a la composición por sexo se observa una situación próxima al equilibrio a nivel estatal (49.9% de hombres contra 50.1% de mujeres). Por grupos de edad, se observan ligeras diferencias en los 3 primeros grupos, donde el porcentaje de hombres es apenas unas décimas mayor que el de las mujeres. Para los cuatro siguientes grupos las diferencias se dan en sentido inverso; para volver a ser favorables a la población masculina en los 11 grupos siguientes. Esta peculiaridad de la composición por sexo en los grupos de edad

puede reflejar los efectos de la inmigración mayoritariamente masculina en las décadas anteriores.

#### 4.2.8 ACTIVIDAD ECONÓMICA

El Censo registró 988,992 personas de 12 años y más, de las cuales el 41.1% son económicamente activas y el 56.9% son económicamente inactivas, mientras que el 2% no especificó su condición de actividad. Al observar la participación en actividades económicas de la población por sexo, se tiene que el 69.1% de los hombres activos, mientras que las mujeres registran un 13.3%.

La población económicamente inactiva por tipo de inactividad se encuentra distribuida de la siguiente manera: quehaceres del hogar con el 58.9%; le sigue la categoría de estudiantes con el 31.2%. El comportamiento en relación al sexo es: la población masculina registra como tipo de inactividad predominante la de estudiante con el 65.4%, en cambio la población femenina registra el mayor volumen en quehaceres del hogar con el 77.7%.

Por lo que respecta a las tasas de ocupación, la cifra en 1990 es de 96.9% muy similar a la de 1970 y ligeramente menor a la de 1980. Según el sexo, las tasas de ocupación de las mujeres registran un aumento mayor de 8 puntos porcentuales entre 1970 y 1990, en tanto que la de los hombres son prácticamente iguales.

#### 4.2.9 PARTICIPACIÓN ECONÓMICA

En la entidad, la tasa de participación económica es de 41.1%. Las tasas de participación económica por sexo son de 69.1% en los hombres y de solo 13.3% de las mujeres.

De los municipios que integran el estado, Centro tiene la tasa de participación más alta con un 45.5%, por el contrario la tasa de participación más baja la tiene Jalpa de Méndez, con el 36.5%. Siete de los municipios están por encima del porcentaje estatal (de 41.2% a 45.5%), mientras que los 10 restantes están por debajo con tasas entre 36.5% y 40.6%. En cuanto al sexo se presentan diferencias acentuadas, el municipio de Jonuta registra una tasa de participación masculina de 77.5% y una de mujeres de 5.8%; en los demás municipios el comportamiento es parecido, únicamente el de Centro tiene la tasa de participación femenina más alta, que es del 22.7% y la de la población masculina de 69.8%.

Por otro lado se observa que los hombres tienen aún tasas de participación considerablemente mayores en todos los grupos de edad, alcanzando su mayor nivel de 25-49 años. Para el caso de las mujeres la participación es más alta en los grupos de edad de 20-34.

#### 4.3.0 COMERCIO.

La actividad comercial se desarrolla en el estado en cerca de 28,471 establecimientos la mayor parte de ellos se ubican en las ciudades de Villahermosa, Cárdenas, Comalcalco, Macuspana, Paraiso, Frontera, Emiliano Zapata y Tenosique.

El pequeño y mediano comercio representan el conjunto más numeroso y disperso, significando el canal principal para el abasto de los consumidores de menores ingresos

Los grandes e importantes centros comerciales, se hallan instalados casi en su totalidad en Villahermosa, a los cuales concurren la población estatal y parte de los estados de Veracruz, Chiapas, Campeche y Yucatán.

#### 4.4 TRADICIONES Y COSTUMBRES

Como dato curioso más que como información verificable, puede decirse que Tabasco no escapó a la magia circundante ni a la que generaba en su propio interior. La vida mágica, poblada de extraños seres capaces de alterar el ritmo de las horas, de replantear lo desconocido de los primitivos habitantes de la selva y de los ríos y de dar a su asombro explicaciones atemorizantes, siempre encontraban auditorio en las cocinas de los ranchos y también en las casas urbanas. A veces, en las noches en lunadas que son características de esta tierra tropical, los vecinos sacaban sillas y mecedoras a las aceras frente a sus domicilios, y allí, al amparo del fresco nocturno, comentaban los sucesos del día y también se dejaban escuchar cuentos de aparecidos y fantasmas

El dueño del monte, la llorona, los novillos encantados y demás personajes fantasmagóricos, amenazaban turbar el sueño de los contertulios y aún en algunos sitios, viejas consejas hablan de que el agua del arroyo "agua fría", en Balancán (Poblado situado a la orilla del río Usumacinta), está encantada; que en Cárdenas, (Población que lleva tal nombre de José Eduardo de Cárdenas, diputado por Tabasco a las primeras cortes de Cádiz) todavía hay duendes que se roban a los niños; que en el fondo de la laguna de "Chilapa" (municipio de Centla) durante la semana Santa se ven arcones repletos de joyas y monedas de oro; que por los rumbos de la tradicional "Ceiba" de Villahermosa rondó hace mucho tiempo un tenorio llamado "Juan diablo", que era un verdadero demonio; que en cerro del "Tortuguero" en Macuspana, está un lago encantado en el que desaparecen los excursionistas que se atreven a explorarlo, y que la existencia de las cascadas de "Agua Blanca", también en Macuspana, se debe a que en dicho lugar lloró incansablemente la princesa "Ixtac-Ha".

Hay tradiciones que forman parte de la cultura popular de Tabasco y el curioso visitante podrá acercarse a ellas en los tiempos de celebraciones, por ejemplo: Los rezos a los fieles difuntos que se celebran en diversos municipios durante el mes de Noviembre, en los cuales se agasaja a los invitados con tamales, chocolate y café.

Los desfiles de barcos alegóricos sobre el río Grijalva en Villahermosa y los carros también alegóricos por las principales avenidas de esta ciudad, son espectáculos que se ofrecen durante los días de la feria regional que se celebra en el mes de Abril. Estos desfiles terrestres y acuáticos que forman ya una tradición, se celebraban anteriormente en los días de Carnaval. Vale la pena mencionar también la instalación de nacimientos en los



hogares de muchas familias tabasqueñas y el "Paseo de la Rama" que junto con las posadas y las tradicionales cenas de Noche Buena y Año Nuevo se celebran en los días navideños, "La pesca de las sardinas" en las grutas de Villaluz Tacotalpa y el "Vía Crucis" en Tapijulapa del mismo municipio.

## 4.5 CLASIFICACION

Del mismo modo en que los hoteles se clasifican de acuerdo a los servicios que otorgan a sus clientes como hoteles desde 1 hasta 5 estrellas, así también los restaurantes tienen una clasificación de acuerdo con un criterio establecido por la Asociación Mexicana de Restaurantes como restaurantes de 1 hasta 5 tenedores.

A continuación presentamos una tabla que esquematiza dicha clasificación:

SERVICIOS	TENEDORES				
	5	4	3	2	1
<b>COMEDOR</b>					
<b>1. Recepción</b>					
Área de recepción independiente al comedor					
<b>a) Servicios</b>					
Reservaciones					
Guardarropa					
Tabaquería					
<b>b) Personal</b>					
Recepcionista					
Tabaquera					
Chofer de servicio y/o estacionamiento					
<b>2. Bar</b>					
Salón independiente					
<b>a) Decoración armonizable:</b>					
Con la decoración general					
<b>b) Equipo y accesorios</b>					
Barra y contrabarra					
Refrigeración eléctrica					
Cristalería y loza de manufactura selecta con logotipo de la casa					
Accesorios con logotipo de la casa					
Portacuentas y charolas para cambio					
Carta de bebidas impresa, con productos de marca nacionales e importados:					
Mínimo 100 productos					
Mínimo 50 productos					

SERVICIOS	TENEDORES				
	5	4	3	2	1
<b>c) Personal:</b>					
Barman	■	■	■		
Ayudante de Barman	■	■	■		
Meseros	■	■	■		
Uniformes de manufactura selecta	■	■	■		
Uniformes de manufactura comercial				■	
<b>3. Sanitarios</b>					
<b>a) Equipos y accesorios:</b>					
Sanitarios para damas y caballeros	■	■	■	■	■
Lavabos con agua caliente y fría	■	■	■		
Toallas faciales de tela	■				
Toallas de papel y/o secadores eléctricos			■	■	
<b>b) Personal</b>					
Servicio de valet en sanitarios	■				
<b>4. Salón Comedor</b>					
Independiente al área de cocina	■	■	■		
<b>a) Decoración armonizable:</b>					
De acuerdo a la categoría del establecimiento					
Materiales en techos, paredes y pisos:					
Selectos	■	■	■		
Comerciales				■	
Mobiliario en materiales y manufactura:					
Selecta	■	■	■		
Comercial				■	■
<b>b) Equipo y accesorios:</b>					
Servicio para alimentos y bebidas (Cristalería, Loza, etc.) de manufactura:					
Selecta	■	■	■		
Comercial				■	
Mantelería en tela de manufactura:					
Selecta	■	■	■		
Comercial				■	
<b>c) Carta de platillos</b>					
Impresa de manufactura y material :					
Selecto	■	■	■		
Comercial				■	■

SERVICIOS	TENEDORES				
	5	4	3	2	1
Variedad de platillos que incluyan: entremeses, sopas, cremas, pastas, pescados, mariscos, aves, carnes, quesos y café. Mínimo 45 platillos entradas, ensaladas, verduras, postres,					
d) Carta de vinos:					
Impresa, de manufactura y material:					
Selecto					
Comercial					
Variedad de vinos con productos de marcas reconocidas, nacionales e importados, que incluyan vinos blancos, rosados, tintos y champañas:					
Mínimo 50 tipos y marcas					
Mínimo 25 tipos y marcas					
e) Servicio al cliente en el comedor:					
Preparación de platillos					
Cuchareo y deshuese de alimentos					
Escanciado de vinos por el personal, empleando canastillas o enfriadores especiales.					
Uso de charolas, campanas y carros o mesas de servicio					
Exhibidores de quesos, postres y platillos especiales					
Uso de cepillos y recogedor para mesas, portacuentas y charola para cambios.					
Toma de ordenes con identificación de personas por el capitán					
Atención por mesero y ayudante:					
Hasta 16 comensales					
Hasta 20 comensales					
f) Personal:					
Maitre Bilingüe					
Capitán Bilingüe					
Sommelier					
Mesero Bilingüe					

SERVICIOS	TENEDORES				
	5	4	3	2	1
Meseros	■	■	■	■	■
Ayudante de mesero	■	■	■		
Auxiliar de comedor	■	■			
Uniformes de manufactura:					
Selecta	■	■			
Comercial			■	■	
<b>COCINA</b>					
1. Áreas de recepción de mercancías:					
Puerta independiente a la de acceso al público	■	■	■		
2. Equipo de almacenaje y conservación					
Bodega para alimentos y bebidas	■	■	■	■	
Sistema de refrigeración eléctrica	■	■	■	■	
Sistema de congelación de alimentos	■	■	■	■	
Sistema eléctrico de refrigeración de vinos	■				
3. Mobiliario y equipo					
Fabricado principalmente en acero inoxidable	■	■	■		
Maquina lavadora de loza	■	■	■	■	
Fabricadora de hielo	■	■	■	■	
Extracción de humos y vapores	■	■	■	■	■
Triturador de desperdicios.	■	■	■		
4. Área de desperdicio					
Independiente al área de cocina	■	■	■		
5. Personal:					
Chef	■	■	■		
Cocineros especializados	■	■	■		
Uniformes de manufactura comercial	■	■	■		
<b>SERVICIOS GENERALES</b>					
1. Teléfono					
A la mesa	■				
Al público	■	■	■		
2. Música ambiental sin anuncios					
3. Acondicionamiento de aire					
4. Luz eléctrica de emergencia					

SERVICIOS	TENEDORES				
	5	4	3	2	1
<b>5. Potabilización de agua para uso en :</b>					
Preparación de alimentos	■	■	■	■	■
Lavado de loza	■	■	■	■	■
Consumo humano	■	■	■	■	■
<b>6. Grado de conservación y limpieza de decoración, mobiliario, accesorios y áreas en general:</b>					
Alto		■	■		
Medio				■	■
<b>7. Servicios al personal</b>					
Entrada del personal independiente a la del público	■	■	■		
Sanitarios para damas y caballeros independientes a los del público	■	■	■		
Comedor de empleados independiente al salón comedor	■	■	■		

#### 4.6 TIPOS DE SERVICIOS QUE PRESTAN LOS RESTAURANTES.

Independientemente de la clasificación de los restaurantes vista en el punto anterior, estos pueden ofrecer a sus clientes diferentes estilos de servicios como son el servicio francés, el ruso, el americano, el inglés y el servicio de buffet.

##### 4.6.1 SERVICIO A LA FRANCESA.

Este servicio significa lujo y será encontrado solamente en restaurantes frecuentados por personas cuyo nivel socioeconómico es alto.

Resulta bastante costoso mantener un restaurante con un estilo de servicio de esta categoría, obviamente esto repercute directamente en los precios pagados por el cliente.

Normalmente la comida es llevada a la mesa en un plato de plata, adornado cuidadosa y exquisitamente.

Se acostumbra, en todos los casos, dar la oportunidad al cliente de ver la comida antes de que empiece el servicio.

Adicionalmente se lleva una plancha de hierro caliente, que mantiene la temperatura de la comida mientras el cliente la degusta.

El servicio a la francesa, requiere una gran maestría de parte del mesero o Maitre del restaurante.

El personal debe ser muy atento en el servicio de los clientes en todo momento.

Las ensaladas son mezcladas en la mesa del cliente por el capitán, quien hace de este servicio todo un ritual. El capitán debe tener práctica en el arte de mezclar la ensalada.

En cuanto a postres se refiere, éstos son presentados en una bandeja grande de plata, y cabe mencionar que la elaboración de postres flameantes, es muy común en este tipo de servicio.

El precio por cover charge debe ser cuidadosamente considerado, tomando en cuenta no solamente al mesero o al capitán, sino también el gasto requerido, el mantenimiento del lavado de trastes y el personal de mesa.

Este tipo de servicio no debiera ser empleado, a menos que el gerente del restaurante conozca o sepa que sus clientes quieren y pueden pagar el precio.

#### 4.6.2 SERVICIO RUSO.

Este tipo de servicio también es muy elegante y rápido de servir a los comensales.

El Chef prepara en la cocina una o varias fuentes de plata con los alimentos requeridos, posteriormente se entregan al mesero para que este las lleve al comedor, y se sirve a cada comensal, de las diferentes fuentes.

Con este servicio se puede lograr una atención elegante empleando únicamente a un mesero.

Podemos mencionar como ventajas del servicio las siguientes: Dado que las porciones son previamente cortadas en la cocina, este servicio es muy rápido, se necesita poco espacio para el equipo y existe poco desperdicio de alimentos.



#### 4.6.3 SERVICIO AMERICANO.

Este tipo de servicio es el utilizado en la mayoría de los restaurantes, en los cuales los alimentos salen ya en sus platos desde la cocina, para ser llevados al comensal y que éste comience a degustarlos.

Las reglas de este tipo de servicio son simples, las viandas se sirven por la izquierda, las bebidas se sirven por la derecha, y tanto platos como vasos, se retiran por la derecha.

El servicio americano lo podemos encontrar generalmente en cafeterías, mostradores y centros comerciales; sin embargo el personal debe conocer perfectamente la minuta y los ingredientes contenidos en cada platillo.

Como ventajas podemos mencionar que es un servicio rápido, se utiliza poco personal y su costo es bajo, sin embargo es posible que la atención al cliente no sea muy personal.

#### 4.6.4 SERVICIO INGLÉS.

También es conocido este estilo de servicio, como estilo anfitrión o servicio de fiestas, ya que frecuentemente se requiere este en fiestas especiales.

El servicio de cortar está bajo la responsabilidad del anfitrión, a veces él servirá las legumbres, o podrán ser pasadas en platos por el mesero.

Cada invitado se servirá a sí mismo. Un mesero estará siempre a la izquierda del anfitrión y pasará y llevará los platos para cada invitado. Generalmente se conoce de

antemano quién será el anfitrión y quien la persona invitada de honor, de esta manera podrá servirse en el orden apropiado.

#### 4.6.5 SERVICIO DE BUFFET:

Se coloca una sustancial cantidad de comida sobre una mesa grande y también en platos grandes; generalmente los platillos van en secuencia para que el comensal se sirva del primero al último.

Los platos, cubiertos y servilletas son arreglados de manera conveniente y el cliente se sirve de forma individual. En ocasiones los cubiertos y las servilletas son colocados anticipadamente en las mesas.

Este tipo de servicio es ocasionalmente usado en banquetes.

#### 4.7 LAS FUNCIONES

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo llamada puesto.

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

a) Unidad de trabajo: Esto quiere decir que hemos llegado a la parte final del aspecto teórico, nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer.

b)Específica: El puesto se constituye ante todo con "lo que debe hacerse" y "lo que se requiere que el trabajador tenga" para poder ocuparlo.

c) Impersonal: El puesto es una unidad teórica y por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. El puesto no es la persona que lo ocupa, ésta última simplemente está desempeñando ciertas funciones específicas requeridas por dicho puesto.

#### 4.7.1 EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Analizar significa descomponer en todo en sus partes. La técnica de análisis de puestos consiste , por lo tanto, en reglas que se dan para descomponer los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente.

El análisis comprende la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de los que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

#### 4.7.2 LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

##### GERENTE DEL RESTAURANTE.

Es responsable ante los dueños de la adecuada administración del restaurante. Sus principales funciones son:

I. Supervisa el trabajo realizado por los empleados a su cargo (Chef, Maitre, contralor de costos, jefe de bares).

2. **Elabora especificaciones estandar de compras de alimentos y bebidas (las cuales se deben actualizar periódicamente.**
3. **Autoriza la adquisición de mercancías cuyos requisitos no estén dentro de las especificaciones estándar de compras.**
4. **Auxilia a los encargados de compras y almacenamiento, para establecer máximos y mínimos, de alimentos y bebidas.**
5. **Elabora auxiliado por el contralor de costos y el Chef, las hojas de costos de recetas estándar, tanto para alimentos como para bebidas.**
6. **Con autorización de los dueños, fija los precios de venta de los alimentos y bebidas, señalándolos en las hojas de costos de recetas estándar.**
7. **Es responsable de la elaboración y actualización de menús.**
8. **Analiza el reporte diario de ventas en alimentos y bebidas, y toma las acciones respectivas.**
9. **Autoriza las notas de venta de promoción y cortesía, firmándolas antes de entregarlas al cajero.**
10. **Es responsable de la elaboración del presupuesto anual de ingresos y gastos.**
11. **Revisa mensualmente los estados financieros y presenta un informe a los dueños.**
12. **Vigila que los sistemas de trabajo se lleven a cabo según las normas y procedimientos establecidos**

13. Vigila que el Chef y sus cocineros preparen los alimentos de conformidad con las hojas de costos de recetas estándar.

14. Supervisa que se lleven a cabo las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.

15. Revisa periódicamente los materiales y el equipo, y realiza inventarios.

16. Autoriza erogaciones del fondo fijo de caja chica, para compras especiales de contado.

17. Selecciona y evalúa periódicamente a los empleados que dependen de él.

18. Promueve las buenas relaciones entre sus empleados.

19. Establece juntas con sus empleados, para evaluar el trabajo realizado y establecer programas para mejorar el restaurante.

20. Es el responsable de la contratación de variedades (grupos musicales, tríos, pianista, etc.).

#### CONTRALOR DE COSTOS.

Sus funciones incluyen:

1. Prepara el análisis diario del costo del restaurante.
2. Mantiene al día los estándares de nómina (informa variaciones)
3. Es responsable de la preparación de los estándares.
4. Revisa semanalmente las desviaciones del presupuesto.
5. Revisa los estándares de nómina y los ajusta mensualmente.

6. Participa en el establecimiento de especificaciones estándares de compra.
7. Revisa personalmente los procesos de compra (proveedores, pedidos, etc.).
8. Verifica que cada día se levante un inventario de artículos perecederos.
9. Usa los pronósticos para determinar las cantidades de alimentos y bebidas a comprar.
10. Revisa las áreas de almacenaje y recepción para ver que sigan los procedimientos correctos.
11. Se asegura de que las carnes en las cámaras frías estén envueltas.
12. Reporta al Chef los artículos de poco movimiento.
13. Se asegura de que toda la mercancía del almacén ha sido marcada con su precio y fecha de recepción.
14. Supervisa el control de llaves de almacén, horario y libro de control.
15. Revisa hoja de registro de temperaturas de cámaras frías por día.
16. Revisa aspectos de higiene en el almacén.
17. Ve que la mercancía esté en la cámara fría.
18. Verifica costos unitarios en facturas.
19. Verifica que las facturas o notas sean selladas por el que recibe.
20. Verifica la corrección de etiquetas de carne contra facturas.
21. Revisa el cálculo de costos unitarios para ver precios de las requisiciones al almacén (el mismo día).

22. Prepara mensualmente el libro de inventarios de almacenes y hojas mensuales analíticas.

23. Establece horarios de almacén y programación de despachos.

24. Se asegura que exista una requisición para todo lo que sale del almacén y que el costo esté bien.

25. Es responsable por la correcta preparación de la hoja diaria de compras y despacho de almacén

26. Junto con el Chef, trabaja en la preparación de pruebas de rendimientos y calidad de cortes de carnes, laterías, alimentos congelados.

27. Las recetas estándar son preparadas con su costo (junto con el Chef).

28. Costea los menús.

29. Prepara mensualmente los costos y ventas potenciales.

30. Costea todas las recetas.

31. Compara los costos presupuestados contra los reales.

32. Prepara mensualmente el estado de pérdidas y ganancias.

33. Calcula el costo promedio de comida por empleado.

34. Supervisa la rotación de inventarios.

#### MAITRE.

Es el responsable, ante el Gerente del restaurante, del servicio a la mesa. Sus principales funciones son:

1. Selecciona a su personal.
2. Asigna tareas a sus empleados.
3. Programa turnos de trabajo y vacaciones
4. Autoriza tiempo extra.
5. Autoriza permisos al personal.
6. Elabora reportes de asistencia.
7. Supervisa puntualidad, aseo y disciplina de su personal.
8. Evalúa constantemente a su personal.
9. Establece juntas periódicas entre sus empleados.
10. Supervisa el uso de los materiales y equipo del restaurante.
11. Capacita a su personal en los siguientes aspectos: Presentación personal, normas de cortesía, trabajo en equipo, sistema para tomar órdenes, formas de escribir órdenes, sistema de comandas, ventas en restaurante y bar, acarreo de charola, formas de servir, forma de retirar los platos, prevención de accidentes, estaciones de servicio, presentación de cuentas, sistemas de propinas, descarga de charolas, tráfico en la cocina, montajes de mesa, tipos de cubiertos, tipos de loza y cristalería, flameado, arreglos de mesa, montaje de bufetes, servicio en el buffet, método para catar vinos, formas de abrir las botellas de vino, forma de almacenar y servir los vinos, doblado de servilletas, formas de cortar la carne, formas de hacer figuras de hielo, métodos de deshuesado y explicación detallada de cada uno de los platillos del menú.



12. Supervisa la calidad del servicio según las normas y procedimientos establecidos en la capacitación.

13. Establece formas impresas para revisión del equipo, antes de abrir el restaurante.

14. Conoce y aplica, según el caso, los diferentes tipos de servicio:

a) Americano.

b) Ruso.

c) Francés.

d) Servicio buffet.

15. Atiende personalmente a los clientes importantes dentro de su área.

16. Atiende quejas de los clientes por problemas presentados en el restaurante.

17. Establece normas referentes al cuidado del equipo que tiene a su cargo.

18. Hace revisiones constantes del sistema de comandas aplicado en el restaurante.

19. Participa en la elaboración de menús en colaboración con el gerente del restaurante, el Chef y el contralor de costos.

20. Analiza periódicamente la venta promedio por cliente en el restaurante.

21. Colabora con el gerente del restaurante, en la elaboración de los presupuestos de ventas y gastos.

22. Revisa periódicamente los resultados de la operación de su departamento.

### CAPITÁN DE MESEROS.

Es el responsable ante el Maitre del perfecto funcionamiento del restaurante. Sus obligaciones específicas son:

1. Hace uso diario de la lista de revisión que la gerencia ha girado, la cual incluye la supervisión de :

- Aseo general del lugar
- Material y equipo completo.
- Montaje correcto.
- Mantenimiento general del lugar.
- Música ambiental.
- Suministros suficientes en las estaciones.
- Personal completo (meseros, ayudantes, cajero, cocineros).
- Limpieza del personal y gafetes puestos.
- Suficientes menús limpios.
- Personal enterado de la especialidad del día.
- Asignación de mesas a los meseros.
- Reservaciones de mesas.

2. Es responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa.

3. Debe recibir a la clientela con cortesía y acompañarla hasta la mesa, teniendo especial cuidado en distribuirla en forma organizada, es decir, evitando cargar el trabajo en una sola estación.

4. Toma la orden al cliente, siempre adoptando una postura de vendedor, es decir, sugiriendo un aperitivo, un vino de mesa, alguna especialidad.

5. Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación.

6. Entrega la comanda al mesero y supervisa que sea surtida en la cocina o bar, a la mayor brevedad posible.

7. Supervisa el servicio que se brinda en el restaurante.

8. Supervisa con rigurosidad las medidas de control en el restaurante, especialmente las cuentas y comandas.

9. Supervisa las porciones y presentación de los platillos que salen de la cocina y devuelve los que no considere adecuados.

10. Supervisa la eficiencia de la cajera.

11. Cuando los clientes se retiren, se encarga de despedirlos, evalúa el servicio y los invita a regresar pronto.

12. Mantiene un ambiente de cooperación entre el personal.

13. Entrena al personal de nuevo ingreso.

14. Debe hacer los cambios necesarios con el fin de obtener mejor coordinación entre su personal.

15. Es responsable de hacer requisiciones del material faltante para el servicio.
16. Recibe quejas de los clientes y busca su solución.
17. Al cerrar el restaurante, supervisa que el material y equipo se encuentren en el lugar previamente asignado, para evitar pérdidas.
18. Conoce los procedimientos a seguir en caso de accidentes en el comedor.
19. Conoce los diferentes tipos de servicio y los aplica según el caso (Servicio francés, americano, ruso, servicio de buffet).
20. Colabora con el Maitre en la elaboración y revisión del presupuesto de ventas y gastos del restaurante.
21. Cuida que los objetos olvidados sean enviados al lugar correspondiente.

#### HOSTESS.

Sus funciones principales son:

1. Supervisa, en coordinación con el capitán de meseros, el montaje del restaurante.
2. Controla las reservaciones.
3. Da la bienvenida a los clientes y los conduce a su mesa.
4. Distribuye equitativamente la clientela en las diferentes áreas.
5. Supervisa la calidad del mesero.
6. Interviene en los problemas que puedan presentarse entre clientes y mesero, y los reporta al gerente.

7. Al abandonar los clientes el restaurante, es conveniente que evalúe la calidad de los alimentos y el servicio, invitando a los clientes a regresar.

8. Es conveniente que conozca el trabajo del capitán, el mesero y el garrotero, para poderlos evaluar.

9. En los restaurantes donde hay capitán de meseros, la hostess se encarga de entregar el menú a los clientes, el capitán tomará la orden posteriormente.

10. Cuando el restaurante se encuentra lleno, no rechaza a los clientes sino que los invita a pasar al bar o a esperar en un lugar cómodo donde los pueda llamar.

11. Debe tener excelente presentación, ser amable y dominar el idioma inglés.

#### **MESERO.**

Sus obligaciones específicas son:

1. Se presenta al trabajo debidamente aseado, tanto el cuerpo como el uniforme.

2. Conoce y aplica los procedimientos en caso de alguna emergencia: ataque al corazón, asfixia, etc.

3. Conoce la terminología usada en alimentos y bebidas.

4. Conoce el uso correcto del material y equipo usado en su departamento.

5. Limpia mesas, estaciones de servicio, ceniceros, candeleros, menús, lámparas de mesa, charolas, etc.

6. Es responsable del correcto montaje de las mesas.

7. Dobra servilletas.

8. Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.
9. Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, pimienta, azúcar, salsas, cubiertos servilletas, etc.
10. Ayuda a la hostess en el acomodo de los clientes en las mesas.
11. Se presenta al cliente con amabilidad y cortesía.
12. Sirve agua en las copas de los clientes.
13. Conoce perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
14. Presenta al cliente la lista de vinos.
15. Asiste al cliente en la selección del vino.
16. Conoce las temperaturas usuales para servir los vinos.
17. Conoce la forma de abrir y servir los diferentes vinos.
18. Espera la aprobación del cliente para seguir sirviendo el vino.
19. Presenta la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platillos ordenados por el cliente.
20. Supervisa el trabajo de su ayudante (garrotero).
21. Inspecciona que los platillos sean según solicitado por el cliente, antes de llevarlo a la mesa.
22. Sirve los alimentos en la mesa.
23. Conoce y aplica los diferentes tipos de servicio.
24. Flamea o asiste en el flameado de alimentos junto a la mesa.

25. Conoce y aplica las diferentes técnicas de trinchado.
26. Conoce y aplica las técnicas de rebanado y deshuesado.
27. Recoge los platos sucios.
28. Reconoce al cliente cuando la comida o el servicio no fue de su agrado.
29. Reemplaza ceniceros.
30. Cuando el cliente va a encender un cigarro, el mesero lo asiste con su encendedor.
31. Solicita al cajero el talón por la cuenta del cliente.
32. Presenta al cliente la cuenta para su pago.
33. No debe tocar dinero directamente con las manos.
34. Paga al cajero por el importe de la cuenta.
35. Asiste al cliente cuando se va del restaurante.
36. Observa que los clientes no olviden ningún objeto.
37. Ayuda en el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
38. Reporta al capitán los comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de los alimentos y bebidas.
39. Conoce y aplica los procedimientos que se siguen en accidentes de trabajo:
  - a) Derramar líquido en la mesa.
  - b) Derramar líquido en un cliente.
  - c) Tirar al suelo un cubierto.

**AYUDANTE DE MESERO (GARROTERO).**

Sus obligaciones específicas son:

1. Ayuda al mesero al montaje de las mesas.
2. Retira los platos sucios de las mesas.
3. Coloca en la mesa todo lo indispensable según la orden del cliente: Salsas, limones, galletas, pan, cristalería especial, cubiertos especiales, etc.
4. Sirve mantequilla a los clientes.
5. Llena cuando es necesario, las copas de agua de los clientes.
6. Ayuda al mesero a traer la comida de la cocina.
7. Prepara café.
8. Ayuda a la limpieza del mobiliario y equipo del restaurante.
9. Es responsable de mantener surtidas las estaciones.
10. Conoce la técnica para transportar en charolas: vajillas, cristalería o cubiertos.
11. Es responsable de que, al desocuparse una mesa, su limpieza y cambio de mantel se realice con la mayor rapidez, asegurándose de que las sillas también se encuentren limpias.
12. Evita desperdicios, separando y pasando a la cocina la mantequilla o salsas que puedan ser aprovechadas.
13. Conoce las obligaciones principales del mesero, ya que en algunas ocasiones tendrá que ocupar su puesto unos minutos.



**JEFE DE BARES.**

Es el responsable ante el gerente del restaurante, de la operación del bar del mismo, sus obligaciones específicas son las siguientes:

1. Selecciona, capacita y evalúa a los cantineros.
2. Supervisa el trabajo de los cantineros:
  - a) Servicio general.
  - b) Aseo en la preparación.
  - c) Porcionamiento.
  - d) Entrega de bebidas en comanda.
3. Asigna turnos de trabajo y toma lista de asistencia de su personal.
4. Establece, junto con el gerente y el contralor de costos, las especificaciones estándar para la compra de bebidas.
5. Establece, junto con el gerente y el contralor de costos, los tipos de vinos que se deberán usar en las bebidas compuestas.
6. Elabora, con el contralor de costos, las recetas estándar de bebidas.
7. Participa con el contralor de costos, en el costeo de cada bebida, y en el cálculo del potencial de cada botella.
8. Establece, junto con el gerente y el contralor de costos, los precios de cocteles por persona servidos por hora.
9. Elabora presupuesto de ventas y gastos de su área, en coordinación con el gerente del restaurante.

10. Elabora requisición de compra del equipo y suministros faltantes que no se tengan en el almacén.

11. Verifica periódicamente los máximos y mínimos de vinos en el bar.

12. Supervisa la adecuada rotación de inventarios en el bar.

13. Analiza periódicamente junto con el gerente del restaurante, los estados de resultados del bar (costo, gastos, utilidad, etc.) y adopta medidas para mejorar o mantener los resultados.

#### CANTINERO.

Recibe órdenes del jefe de bares y entre sus obligaciones principales se encuentran:

1. Conoce el tipo de bebidas servidas en el bar: vinos, licores, cervezas, refrescos, jugos, etc.

2. Conoce los tipos de botanas más comunes.

3. Conoce el almacenamiento de vinos.

4. Conoce la preparación de bebidas compuestas.

5. Conoce el tipo de cristalería en donde se debe servir cada bebida.

6. Levanta inventarios diarios para solicitar lo que falte al almacén.

7. Prepara botanas.

8. Sirve bebidas para que los meseros las lleven a las mesas. El mesero debe entregar al cantinero la comanda firmada y sellada por el cajero.

9. **Elabora en coordinación con el cajero del bar, el informe del control de botellas cerradas vendidas para el control de costos.**

10. **Al cerrar el bar, es el responsable de que los artículos queden protegidos contra cualquier robo.**

11. **Analiza en coordinación con el jefe de bares, el costo de bebidas vendidas mensualmente, según los estados de resultados.**

12. **Distribuye y evalúa las tareas de su ayudante.**

#### **AYUDANTE DE CANTINERO.**

**Recibe órdenes del cantinero y sus obligaciones principales son las siguientes:**

1. **Ayuda al cantinero en el levantamiento de inventarios para solicitar artículos del almacén.**

2. **Lleva requisiciones al almacén.**

3. **Recibe los artículos del almacén para llevarlos al bar.**

4. **Es responsable de que el bar tenga suficiente hielo.**

5. **Corte fruta y se encarga de otros objetos básicos para la decoración de bebidas.**

6. **Provee cristalería al cantinero.**

7. **Llena los refrigeradores con el material faltante: Cervezas, jugos, refrescos, etc.**

8. **Es responsable de la limpieza de la barra.**

9. **Se lleva la basura, botellas, cajas, etc. fuera del bar.**

10. **Lava la cristalería usada en el bar.**

11. Conoce las principales funciones del cantinero y cubre su puesto en forma temporal cuando éste tiene que ausentarse.

**CHEF.**

Es el responsable ante el gerente, del adecuado funcionamiento de la cocina, de la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad, de buen servicio a bajo costo.

Sus funciones principales son:

I. Coordinar todo lo relativo al personal en la cocina, principalmente en los siguientes aspectos:

- a) Entrevistar a aspirantes a puestos de la cocina.
- b) Selección de personal.
- c) Capacitación y adiestramiento del personal.
- d) Supervisión del trabajo del personal.
- e) Evaluación del personal.
- f) Elaboración de horarios de trabajo.
- g) Programa, días de descanso y vacaciones.
- h) Solicita personal eventual.
- i) Hace juntas periódicas entre su personal.
- j) Escucha comentarios y sugerencias del personal.
- k) Mantiene disciplina y aseo en su personal.
- l) Elabora descripciones de puestos.

m) Asigna tareas a su personal.

n) Mantiene buenas relaciones de trabajo entre su personal.

2. Diariamente levanta inventario de los artículos de consumo inmediato, llenando la forma respectiva.

3. Elabora requisiciones de compras.

4. Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.

5. Auxilia al contralor de costos en la elaboración de las hojas de costos de recetas estándar de alimentos.

6. Aplica procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.

7. Colabora con el gerente y el contralor de costos en la elaboración de menús.

8. Autoriza con su firma las notas o vales de caja chica que respalden erogaciones del fondo fijo.

9. Se mantiene en constante comunicación con el cotralor de costos, para conocer las variaciones del costo de la materia prima.

10. Se percata diariamente de los gastos por nómina, y cuida de reducirla, manteniendo la eficiencia en el servicio de la cocina.

11. Inspecciona porciones ,guarniciones, limpieza y decoración de los platillos.

12. Revisa, analiza y autoriza, las requisiciones que los cocineros hacen al almacén.

13. Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.

14. Colabora en el establecimiento de máximos y mínimos de almacén.

15. Analiza periódicamente los costos reales de la cocina.

16. Elabora los presupuestos de gastos de la cocina

17. Analiza los estados de resultados del restaurante junto con el gerente, contralor de costos y Maitre

18. Supervisa la limpieza de la cocina.

19. Supervisa el montaje de alimentos bufetes.

#### CANTADOR DE ORDENES.

Sus obligaciones específicas son:

1. Recibe de los meseros las comandas para la salida de los alimentos de la cocina.

2. Verifica que las comandas tengan la autorización del cajero, como un signo de que se aplicara el cargo correspondiente.

3. Anuncia las órdenes para que los cocineros puedan elaborar el platillo específico.

4. Controla en un tablero los pedidos pendientes.

5. En caso de tardanza de algún platillo, hace la reclamación correspondiente al cocinero

6. Reúne las comandas que ya fueron surtidas por la cocina y al terminar el turno las envía al contralor de costos

7. Ayuda al contralor de costos en la vigilancia de la cocina para evitar fugas o robos.

## COCINERO

Es responsable ante el Chef de la preparación de alimentos en la cocina y sus obligaciones principales son:

1. Conocer los tiempos de cocimiento de los alimentos.
2. Conocer y aplicar las técnicas para asar y hornear.
3. Conocer las recetas estándar de cocina.
4. Conocer las técnicas para evaluar por medio del olor, color o sabor, los alimentos

en mal estado.

5. Conocer los tipos de cortes en las carnes.
6. Conocer y aplicar técnicas para almacenar alimentos.
7. Evitar el desperdicio del material sobrante en la elaboración de platillos.
8. Aplicar las técnicas de rotación de inventarios.
9. Responder de los materiales y el equipo a su cargo.
10. Decorar la presentación de alimentos en los bufetes, en coordinación con el

Chef.

11. Requisar materia prima al almacén, previa autorización del Chef.
12. Requisar materiales y equipo al Chef.
13. Responsable ante el Chef de mantener el costo de los alimentos según lo

presupuestado.

14. Revisar diariamente la cámara fría y el congelador a fin de que sean usados y aprovechados correctamente los sobrantes de alimentos del día anterior.

15. Elaborar salsas: Pimienta, poblana, boloñesa, verde, gravy, etc

“ANEXOS”



**Tabla de la población del Estado de  
Tabasco, clasificada por sexo. 1996**

	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Centro</b>	192,015	198,146	390,161
<b>Estado</b>	750,305	750,878	1,501,183

Gráfica de la Población del Estado de Tabasco, 1996

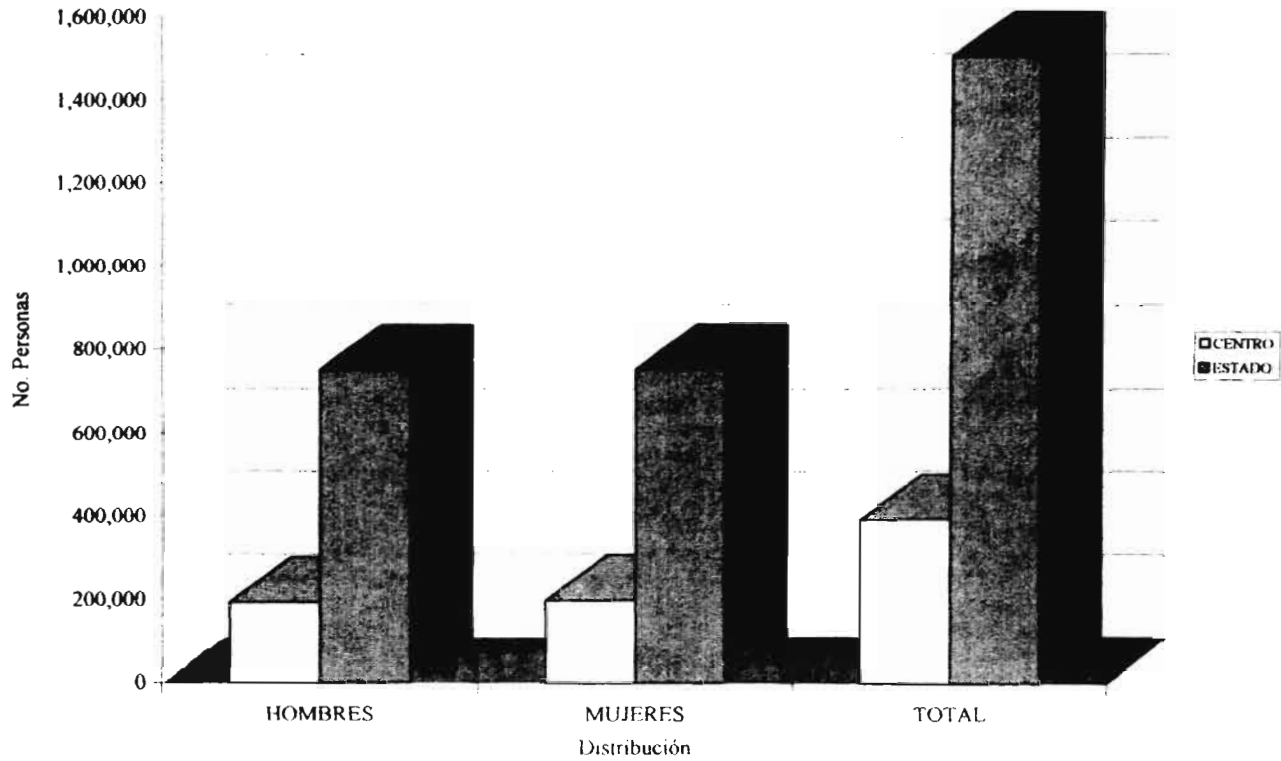
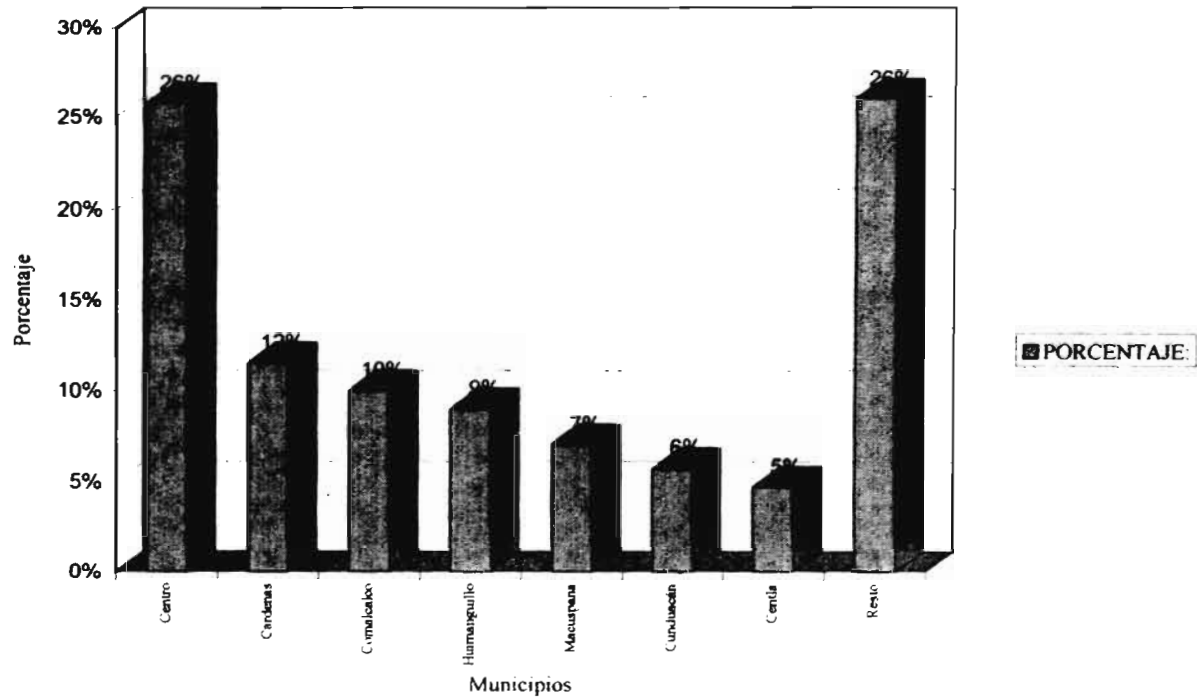


Tabla de la distribución porcentual de la población por municipio en el Estado de Tabasco, 1996.

MUNICIPIO	PORCENTAJE
Centro	26%
Cárdenas	12%
Comalcalco	10%
Huimanguillo	9%
Macuspana	7%
Cunduacán	6%
Centla	5%
Resto	26%
Total	100%

Gráfica de la Distribución Porcentual de la Población en el Estado de Tabasco, 1996.



**Tabla de la distribución de la población en el Estado de Tabasco por grupos de edades, 1996.**

<b>GRUPOS DE EDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Entre 0-14 años	43%
Entre 15-64 años	54%
De 65 Y más años	3%
Total	100%

Gráfica de la Distribución de la Población del Estado de Tabasco, Por Grupos de Edades, 1996

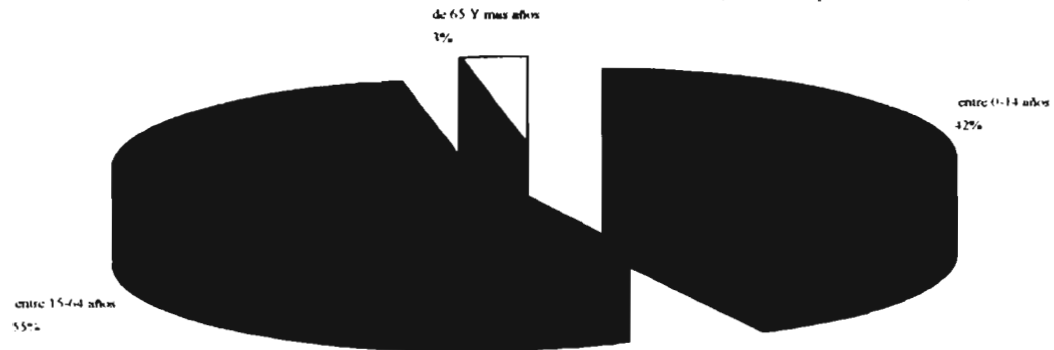
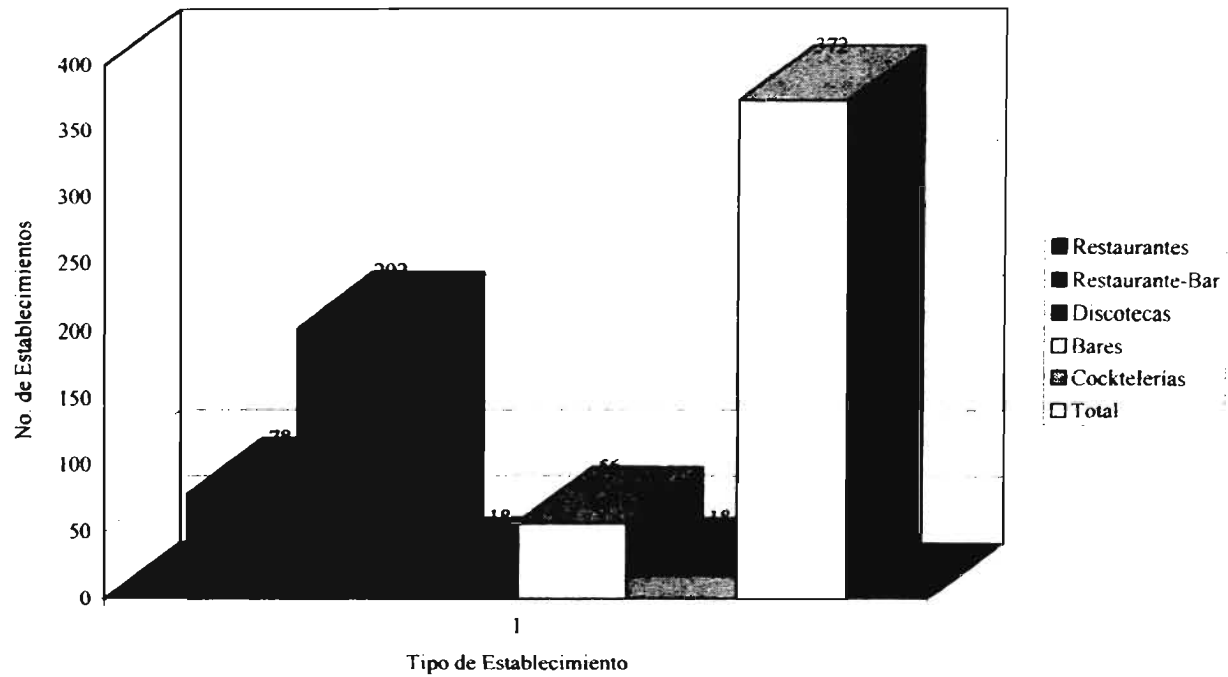


Tabla de la clasificación de establecimientos de Alimentos y Bebidas, y del personal ocupado, en el Estado de Tabasco, 1996

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	No. DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO
Restaurantes	1216	78
Restaurante-Bar	1989	202
Discotecas	365	18
Bares	408	56
Cocktelcerias	119	18
Total	4097	372

Gráfica de la Distribución de Establecimientos de Alimentos y Bebidas en el Estado de Tabasco, 1996





Gráfica del Personal Ocupado por Establecimientos de Alimentos y Bebidas en el Estado de Tabasco, 1996

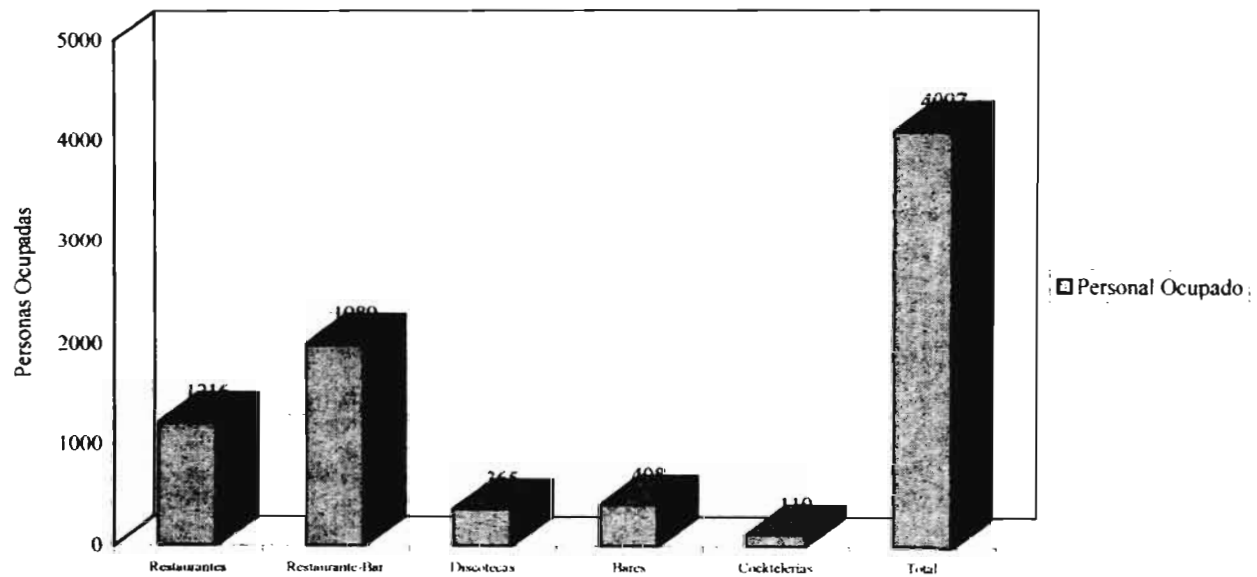


Tabla del personal ocupado por sector en el Estado de Tabasco, 1996

SECTOR	% DE POBLACIÓN
Primario	36%
Secundario	21%
Terciario	39%
No especificado	4%
Total	100%

Tabla del personal ocupado por sector en el Estado de Tabasco, 1996

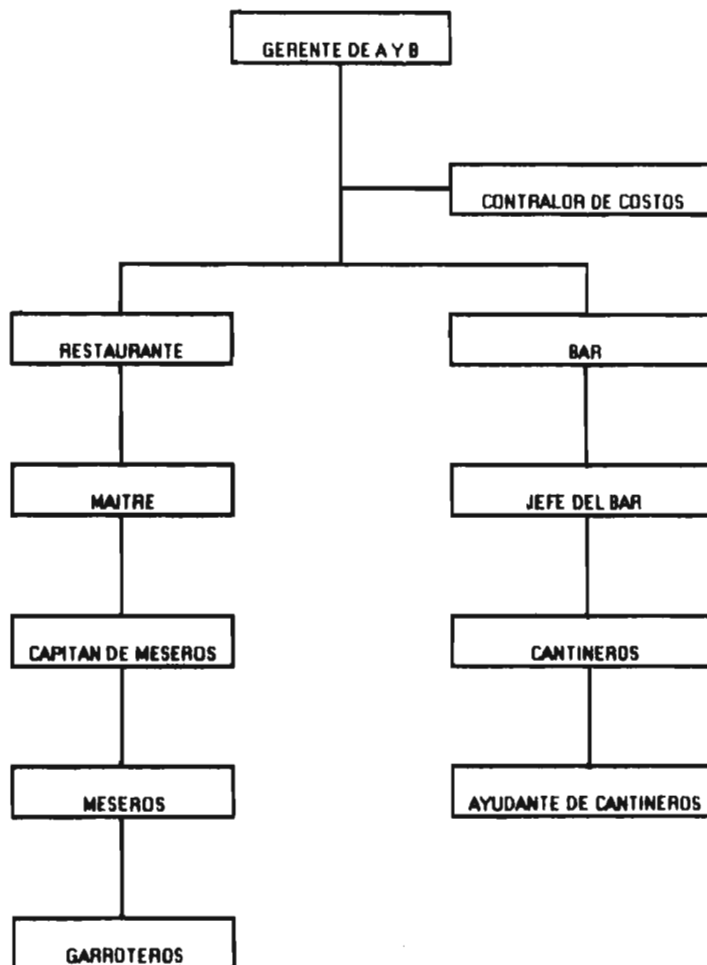
SECTOR	% DE POBLACIÓN
Primario	36%
Secundario	21%
Terciario	39%
No especificado	4%
Total	100%

Gráfica de la Distribución del Personal Ocupado por Sector, en el Estado de Tabasco, 1996



## ANEXO 6

## CARTA DE ORGANIZACIÓN DEL RESTAURANTE



**“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando que el estado de Tabasco, es una entidad llena de tradiciones en todos sentidos, incluyendo las que nos ocupan que son la culinarias, creemos viable la instalación de un establecimiento capaz de satisfacer la demanda del servicio de alimentos y bebidas en un nivel medio-alto y alto de la población que habita la ciudad de Villahermosa, capital del estado de Tabasco.

Considerando también que en la actualidad apenas están surgiendo establecimientos que podamos catalogar como de cinco tenedores, con los servicios que esto implica, aún cuando muchos de ellos no cuentan ni siquiera con los servicios mínimos establecidos en la clasificación que se menciona en el presente estudio, podemos inferir que existe una gran oportunidad para incursionar en el mercado de Villahermosa, con las ideas innovadoras y de calidad en el servicio que se pretenden adoptar.

Básicamente pensamos que la calidad en el servicio que preste el establecimiento, será factor determinante para ganar mercado a la competencia, y es más, para crear una necesidad de calidad en el servicio que considero aún no existe entre los clientes de éste tipo de establecimientos.

Además con la recuperación de las tradiciones culinarias de hace muchos años, con recetas que incluso ya no se preparan ni en las casas de familias oriundas de Villahermosa, causaremos una impresión positiva y un sentimiento de arraigo en la entidad, y de respeto a sus costumbres, tradiciones y gustos.

En grandes ciudades como lo es la Ciudad de México, existen un sinnúmero de establecimientos de alimentos y bebidas, de excelente categoría y con una gran variedad de productos, así como muchos detalles de una calidad en el servicio enfocada a la satisfacción completa del cliente, sin embargo aún hay mucho por hacer y muchas cosas que se pueden mejorar en orden a dar un excelente servicio e incluir innovaciones en el servicio, que tal vez el mismo cliente nunca hubiera pensado que existían, pero que al darse cuenta de que todas estas innovaciones, le permiten disfrutar de un servicio que bien se merece, esto será un factor determinante para acaparar el mercado nuevo, así como para restar mercado a la competencia de establecimientos de alimentos y bebidas, que aún cuando cuentan con un buen servicio al cliente y una buena calidad de sus productos, no están actualizados ni preocupados por instalar un programa de mejoramiento continuo en el servicio general al cliente, entendiendo por servicio general, tanto excelente calidad en los productos, como la atención personalizada y eficaz que el cliente se merece.



**“BIBLIOGRAFÍA”**

## BIBLIOGRAFÍA

**1. "Administración de Alimentos y Bebidas"**

Ramos M. Fernando

Editorial CECSA

México, 1981

**2. "Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares".**

Baes Casillas Sixto

Editorial CECSA

**3. "Administración de Restaurantes, Cafeterías y Bares".**

Lambertine L., A.

Editorial CECSA

México, 1982.

**4. "El Arte de Servir en Hoteles y Restaurantes".**

Muñoz Ortiz Raúl

Editorial CECSA

México, 1990

**5. "Administración de Alimentos y Bebidas".**

Ramos M. Fernando

Editorial CECSA

México, 1990

**6. "Historia de la comida en México".**

Farga Fount Armando

Editorial Limusa

México.

**7. "Lineamientos para una clasificación de Restaurantes".**

Elvira Becerril Gómez

TESIS Universidad del Valle de México

México, 1987

**8. "La importancia del Buen Servicio en los Restaurantes".**

Rebeca Martini Bahena

TESIS Universidad del Valle de México

México, 1986

**9. "El Servicio de Alimentos y Bebidas en restaurantes del Lujo".**

Adriana López Casab

TESIS Universidad del Valle de México

México, 1986

**10. "Un Buen Servicio Ya No Basta"**

Leonard L. Berry

Editorial Norma

Colombia, 1996

**11. "Vivir al Cliente"**

Jorge Pinedo Rivera

Servicios de comunicación e información, S.A.

México, 1993

**12. "Humanismo Trascendental y Desarrollo"**

Issac Guzmán Valdivia

Editorial Limusa

México, 1995

**13. "Administración"**

Stoner James, et al.

Prentice Hall

México, 1996

**14. Planteamiento de un Modelo para Establecer un Proceso de Calidad en el Servicio al Cliente"**

María Josefina Rojo Diéguez

Tesis Universidad Panamericana

México, 1992

**15. "Manual de Planeación Estratégica"**

Organización Robert's

Diciembre, 1992

**16. "Juran y la Planificación para la Calidad"**

Joseph Juran

Ediciones Díaz de Santos

Madrid, España, 1990

**17. "Fundamentos de Mercadotecnia"**

William Stanton y Charles Futrell

Editorial Mc. Graw Hill

México, 1990

**18. "Principles of Marketing"**

Philip Englewol Cliff Kotler

Editorial Mc. Graw Hill

N. Y. 1982

**19. "Marketing"**

Richard Sandushen

N. Y. 1993

**20. "Strategy is Different in Business"**

Thomas Dan

Harvard Business Review

Jul-Ago, 1978

**21. "Marketing de Servicios"**

Marcos Cobra y Flavio A. Zwarg

Editorial Mc. Graw Hill

Bogotá, 1990

**22. "Primero estoy Yo"**

Linda Silverman

Editorial Norma

Bogotá, Colombia, 1990

**23. "Marketing Total"**

Nestor Braidot

Editorial Machi

Buenos Aires, Argentina

**24. "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa"**

Leonardo Rodríguez

Editorial Iberoamérica

México, 1991