



Proyecto Final de Ingeniería Industrial

OPTIMIZACIÓN DEL CICLO DE SERVICIO DE UN  
RESTAURANTE MEDIANTE LA APLICACIÓN DE  
TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

Autores: Matías Balbi

Nicolás Balbi

Rodrigo Cañibano

Docente guía: María Daniela Codesal

2014

## Resumen ejecutivo

Gold Place Resto & Bar es un restaurante de cocina internacional ubicado en la localidad de Olivos, Buenos Aires. Se destaca por la calidad de sus platos, la excelencia en el servicio y por su estilo moderno de ambientación del lugar. Fue abierto el 1° de Octubre de 2013 y desde entonces ha estado buscando insertarse con éxito en el difícil sector gastronómico, caracterizado por un elevado porcentaje de emprendimientos (60% aproximadamente) que fracasan en los primeros 3 años de existencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto se basa en el estudio de la situación actual del restaurante, junto con las características y procesos involucrados en su funcionamiento, con el fin de proponer mejoras que surgen a partir de la aplicación de tecnología informática. Para lograr esto, resultaba importante conocer en primera persona acerca de los gustos y preferencias que tienen los habitantes de la ciudad de Buenos Aires en relación a la gastronomía, por lo que se elaboró y distribuyó una breve encuesta capaz de brindar esta información.

El diagnóstico realizado sobre el restaurante demostró que el principal aspecto a mejorar es la cantidad de clientes que asisten al establecimiento actualmente, la cual no estaría alcanzando las expectativas del negocio. Esto provocó que el presente trabajo incluya también el estudio de otras propuestas de mejora, no necesariamente relacionadas con la tecnología, que tengan como objetivo primordial revertir esta situación y aumentar el margen de beneficio.

El proceso de optimización propuesto consiste en 2 etapas. El primer conjunto de mejoras, el cual apunta a atraer más clientela al restaurante, totaliza un costo de implementación de \$ 6.789 y se recomienda llevarlas a cabo en el corto plazo. Mientras que en una segunda etapa se recomienda realizar otro conjunto de acciones de carácter más innovador, cuyo principal objetivo es la fidelización de los clientes y que requiere un monto total de inversión de \$ 47.000.

Por último, se desarrolla brevemente como futura línea de investigación, la idea de realizar un emprendimiento propio al ofrecer el servicio de aplicación de tecnología informática a restaurantes, basándose en todo el análisis previo elaborado en el presente trabajo.

## **Executive summary**

Gold Place Resto & Bar is an international cuisine restaurant located in the district of Olivos, Buenos Aires. It stands out for the quality of its food, excellence in service and modern style of decoration of the place. It was opened on October 1<sup>st</sup>, 2013 and since then it has been seeking to insert successfully in the tough gastronomy industry, characterized by a high percentage of enterprises (about 60%) that fail within the first 3 years of existence.

Taking into account the above, the paper is based on the study of the current situation of the restaurant, along with the features and processes involved in its operation, in order to propose improvements arising from the application of computer technology. In order to achieve this, it was important to know firsthand about the tastes and preferences that the inhabitants of the city of Buenos Aires have in relation to gastronomy, so it was prepared and distributed a short survey capable of providing this information.

The diagnosis made on the restaurant showed that the main aspect to improve is the number of clients currently attending the establishment, which would not be achieving the expectations of the business. This caused the present paper to also include the study of other improvements proposals, not necessarily related to technology, whose primary purpose is to reverse this situation and increase the profit margin.

The proposed optimization process consists of 2 stages. The first set of improvements, which aims to attract more customers to the restaurant, makes a total implementation cost of \$ 6,789 and is recommended to be carried out in the short term. While in a second stage it is recommended to carry out another set of more innovative actions, whose main objective is the fidelity of customers and which requires a total investment of \$ 47,000.

Finally, it is briefly developed as a future line of research, the idea of making a venture on providing the service of computer technology application to restaurants, based on all the previous analysis elaborated in this paper.

## Índice

1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Presentación del tema y objetivos .....	2
1.2	Descripción del restaurante .....	3
1.3	Análisis FODA de Gold Place .....	7
1.3.1	Fortalezas .....	8
1.3.2	Debilidades .....	9
1.3.3	Oportunidades .....	9
1.3.4	Amenazas .....	10
2	ANÁLISIS DE MERCADO .....	12
2.1	Sector gastronómico .....	13
2.1.1	Tecnologías informáticas .....	14
2.2	Mercado consumidor .....	16
2.3	Mercado competidor .....	17
3	ANÁLISIS DE GOLD PLACE .....	19
3.1	Presentación de posibles mejoras .....	20
3.2	Diagnóstico completo de Gold Place .....	24
4	ANÁLISIS DE LA “VOZ DEL CLIENTE” .....	28
4.1	Contenido de la encuesta .....	29
4.2	Datos personales .....	29
4.3	Asistencia .....	30
4.4	Preferencias .....	33
4.5	Aspectos a optimizar .....	34
4.6	Tecnología .....	35
4.7	Beneficios .....	38

# Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

4.8	Cercanía con el restaurante .....	42
5	ANÁLISIS DE MEJORAS .....	44
5.1	Sistema de encuestas.....	45
5.2	Creación de usuarios.....	46
5.3	“Botón” llamador de mozos.....	48
5.4	Aplicación para celular .....	55
5.5	Dispositivo móvil para toma de pedidos.....	55
5.6	Dispositivo móvil para orden de pedidos.....	60
5.7	Pantalla táctil en cocina .....	60
5.8	Sistema de control de stocks .....	61
5.9	Marketing online.....	62
5.9.1	Google AdWords .....	63
5.9.2	Guías de restaurantes online .....	65
5.9.3	Google Maps .....	65
5.9.4	Redes Sociales .....	67
5.9.5	Groupon .....	67
5.10	Cartel y promoción del restaurant.....	69
5.11	Reducción de mozos .....	73
5.12	Acuerdo con garaje .....	75
5.13	Resumen de mejoras.....	77
6	Conclusiones .....	82
7	Futuras líneas de investigación .....	84
8	Anexos.....	88
8.1	Anexo I: Encuesta general sobre gastronomía.....	88
8.2	Anexo II: Encuesta de opinión de los comensales .....	92
8.3	Anexo III: Características de los dispositivos móviles .....	94

# Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

8.4	Anexo IV: Tabla de tiempos tipo (Básico + Suplementos) .....	95
9	Bibliografía .....	97

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Presentación del tema y objetivos

Hoy en día, el uso de la tecnología en distintos tipos de negocios y sectores industriales es cada vez más recurrente, principalmente por el hecho de que su aplicación optimiza y mejora las formas establecidas de trabajo. Desde las más grandes empresas y multinacionales hasta las pymes y pequeños emprendimientos, todos buscan estar a la vanguardia y desarrollar innovaciones relacionadas con los avances tecnológicos que se implementan año tras año. Resulta interesante entonces como objeto de estudio, desde el punto de vista de un Ingeniero Industrial, analizar y entender cómo realmente una empresa logra adaptar eficaz y eficientemente su metodología, recursos y cultura a un cambio tan grande como puede ser la introducción de una nueva forma avanzada de trabajo que apunta a reducir los costos y enriquecer los resultados.

Ante este panorama, mediante el Proyecto Final de Ingeniería Industrial se propone estudiar la incorporación de un sistema de software en un sector que aún no ha sido explotada (y que parece en cierto modo resistirse) la aplicación de tecnología informática: el sector gastronómico, más precisamente en un restaurante. El análisis y entendimiento del proceso y del entorno hará posible la evaluación de distintas alternativas respecto del sistema a implementar.

Para el estudio entonces, será necesario desarrollar temas del negocio en sí (análisis de mercado, clientes, competidores), operativos (metodología de trabajo, nivel de servicio, movimientos), tecnológicos (software, aplicaciones, diseño, mantenimiento), económicos (costos operativos fijos y variables, inversión), recursos humanos (personal de la empresa, capacitación), y todo enfocado en la comparación entre la situación sin y con el software con el fin de poder contabilizar las optimizaciones en función de tiempos y costos que se buscan obtener con el mismo.

El restaurant elegido para realizar el trabajo es el Gold Place, situado en Avenida Maipú 2933, Olivos. Esta elección se debió a las siguientes razones: es un restaurante de alta calidad y excelente servicio con clientela de clase media-alta y alta en el cual es viable la incorporación del software; se dispone de acceso a datos y demás información que pueda ser brindada por el establecimiento al conocer a un pariente del dueño; y por tener el restaurante actualmente problemas en el manejo de sus operaciones (dado que fue inaugurado recientemente), siendo un escenario ideal para encarar un estudio que busque encontrar soluciones y mejoras a los mismos.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Los objetivos finales que se buscan alcanzar con este proyecto son, por un lado, la real optimización del ciclo de servicio del restaurante Gold Place, con la posible implementación del software; y en segundo lugar, la posibilidad de expandir esta idea y transformarla en un emprendimiento propio. Resulta claro que considerando el tiempo previsto para realizar el proyecto no sería posible llegar a finalizar la programación del software y la posterior implementación, pero sí se busca tener todas las etapas posteriores evaluadas a fin de poder tener una devolución concreta por parte del dueño del establecimiento acerca de la intención de incorporar la tecnología propuesta.

Como objetivo paralelo se busca entender en profundidad por qué una idea que en principio se reconoce tiene tantos beneficios, tiene tanta oposición a ser implementada. Reconocer si las falencias están en la idea en sí, en lo que se ofrece, en la forma de promoción y venta o es simplemente un problema de cambio de paradigmas o de estructura mental por parte de los dueños de los establecimientos.

### 1.2 Descripción del restaurante

Gold Place Resto & Bar es un restaurante localizado en la Zona Norte de la Ciudad de Buenos Aires, más específicamente en el barrio de Olivos. El mismo abrió sus puertas al público el día 1° de Octubre de 2013, es prácticamente nuevo el local y recién está comenzando a dar sus primeros pasos en el sector gastronómico de la región. La presentación con la que se da a conocer al mercado consumidor sobre el concepto de su objetivo, calidad de servicio y experiencia que vivirá el comensal en el restorán es la siguiente:

*“Gold Place abre sus puertas y propone un nuevo concepto: disfrutar la mejor cocina internacional en un marco inigualable, de encuentro y distensión para todos.*

*Gold Place cuenta con un espacio único, cada detalle del restaurante ha sido pensado hasta lograr combinar un estilo casual y moderno que hace de él un rincón ideal en cualquier momento.*

*Nuestro staff incluye profesionales gastronómicos, que ponen su dedicación en la excelencia de nuestros platos y la atención a los clientes.*

*¡Te esperamos!”*

El establecimiento comercial Gold Place Resto & Bar se define como un restaurante de alta cocina (gourmet). Es decir, los clientes eligen los distintos platos que van a consumir de un menú o “carta”, los cuáles son de alta calidad y orientados en este caso en

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

particular a la cocina extranjera. Una vez que el mozo toma sus pedidos, se los comunica a la cocina donde son preparados en el momento y luego éste los traslada desde la cocina para servirlos en la mesa. Además, como todo restaurante gourmet, Gold Place se destaca por el gran despliegue que cuenta su local en cuanto a ambientación y decoración, ofreciendo a los consumidores un espacio agradable, tranquilo y confortante mientras disfrutan de una comida de alta calidad. De esta manera, queda clara la misión en la cual basa todas sus decisiones y acciones que lleva a cabo la “empresa”: lograr que el comensal disfrute y experimente no sólo de una comida a gusto con su paladar, sino que lo haga mediante un gran servicio de atención al cliente durante su estadía en el establecimiento.

Por otro lado, un restaurant se puede clasificar a su vez por el tipo de servicio de mesa que presenta, el cual varía según la forma de trabajo que se desarrolle en el local para cumplir con lo que desea el cliente. En este caso, Gold Place opta por el modo más común y aceptado mundialmente: el “servicio americano”. Este consiste en tener preparadas todas las mesas con cubiertos y platos vacíos, los cuales una vez el comensal haya realizado su pedido, se retiran para ser sustituidos luego por los distintos platos que se irán degustando, ya sea plato de entrada, primer y segundo plato, y postre. De esta forma, la tarea de los mozos se limita a servir un plato previamente preparado, a diferencia de otros estilos de metodología como el servicio “francés”, donde antes de ser elaborados los platos, los ingredientes se deben exhibir frente a los clientes para su inspección y luego el mozo está encargado de racionar y servir la cantidad justa que desean en la mesa misma, mientras les muestra lo cocinado. El “servicio americano” es una simplificación del “servicio a la rusa”, ya que en el primero no se muestra a los comensales los platos ya preparados con un carrito que se lleva a la mesa, sino que directamente se eligen desde la carta.

En cuanto a la descripción física del lugar, no representa un local de grandes dimensiones (como por ejemplo importantes cadenas de restaurante como Kansas o La Parolaccia) sino más bien chico de aproximadamente 250 metros cuadrados. Cuenta con 2 pisos y un patio al aire libre en donde se distribuyen la totalidad de las mesas, un lobby de entrada, una barra y la cocina. La cantidad total de mesas y cubiertos que dispone (tomando 2 cubiertos por mesa pero teniendo en cuenta que pueden unirse y formar mesas más amplias) es de 30 y 60 respectivamente. A continuación se muestran unas imágenes correspondientes a la entrada e interiores del restorán:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante



**Figura 1.** Interior Primer Piso – Fuente: Gold Place Resto & Bar



**Figura 2.** Interior Segundo Piso – Fuente: Gold Place Resto & Bar



**Figura 3.** Barra – Fuente: Gold Place Resto & Bar



**Figura 4.** Exterior – Fuente: Gold Place Resto & Bar

En línea con el espacio físico del lugar, la carta que ofrece el restaurante con el listado de los distintos platos que se pueden pedir es relativamente reducida en comparación con otros establecimientos, aunque más específica en los detalles de cada alimento, guarniciones y condimentos. La cantidad total de platos ofrecidos (incluidas las sugerencias) es de 80 platos. Las distintas opciones que se brindan están clasificadas por las siguientes agrupaciones:

- Entradas
- Platos principales

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

- Carnes
- Pescados
- Pastas
- Risottos
- Tapeo
- Ensaladas
- Hamburguesas
- Sopas
- Platos del día
- Sándwiches
- Panadería y Pastelería

Los horarios de atención al público sobre los que se desenvuelve la actividad gastronómica del restaurante son: lunes de 7:30 a 18:00 horas, martes a sábados de 7:30 a 24:00 horas y domingos de 9:00 a 18:00 horas. En los días lunes y domingo, se trabaja 1 sólo turno, mientras que de martes a sábado le corresponden 2 turnos: turno mañana, de 7 a 16 horas; y turno noche, de 16 a 1 hora del día siguiente. Durante los mismos, el restaurant opera con un total de 13 empleados, conformados por 6 cocineros, 4 mozos, 2 cajeros (3, 2 y 1 por turno respectivamente) y 1 *bartender* (sólo en turno noche). Además, los días de mayor demanda (jueves, viernes y sábado) se agregan oportunamente 2 personas más al salón durante el turno noche para poder suplir con la misma.

A pesar de haberlo considerado hasta ahora principalmente como un restorán, Gold Place también hace las veces de bar o cafetería al ofrecer al cliente una amplia variedad de bebidas y tragos que pueden acercarse para disfrutarlos en cualquier momento del día, disponiendo a su vez el lugar de sectores, mesas y asientos en la barra orientados a lograr que sea más ameno este tipo de consumo.

### 1.3 Análisis FODA de Gold Place

Si bien el restaurante Gold Place ha comenzado con sus funciones hace relativamente poco tiempo (menos de 1 año), se puede esbozar un cuadro en el que se analice las características internas y externas tal cual se realiza con todo tipo de negocios y empresas de cualquier índole. La metodología de estudio en cuestión corresponde al análisis FODA, mediante la cual se busca identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización dentro del sector gastronómico de la región.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la materia prima</li> <li>• Ambientación del local</li> <li>• Fidelización del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No localizado en un polo gastronómico</li> <li>• Capacidad ociosa</li> <li>• Poder de negociación bajo con algunos proveedores</li> <li>• Sistema informático eficaz pero ineficiente</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo</li> <li>• Población creciente</li> <li>• Tendencia hacia el consumo de platos elaborados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación financiera del país</li> <li>• Aumento constante de costos salariales y de alquiler</li> <li>• Tendencia hacia los polos gastronómicos</li> </ul>

**Figura 5.** Diagrama FODA de Gold Place

### ***1.3.1 Fortalezas***

Una de los principales puntos a favor que tiene el restorán es la cuidadosa selección que realiza para seleccionar la materia prima que será destinada a la cocina para la elaboración de los alimentos, así como los proveedores que se encargarán de abastecerlo. Siempre se apunta a la más alta calidad de los ingredientes por sobre el costo, logrando así en su defecto obtener platos de excelencia que marca un factor de diferenciación con respecto a otros restaurantes.

A su vez, otro de los rasgos característicos del lugar es la perfecta y adecuada iluminación, decoración, adornos y música entre otras que dan forma a la imagen pulcra y elegante que se exhibe al público, favoreciendo el disfrute de una experiencia agradable y acogedora por parte del cliente. Esta ambientación, junto con la calidad de la comida, el servicio y la atención del personal de Gold Place genera que los consumidores se sientan muy a gusto, cómodos y en cierta forma identificados con la armonía del lugar, despertando en ellos no sólo la intención de volver a comer allí sino también de recomendarlo a familiares, amigos y conocidos, dándose a conocer así el restorán a través del boca en boca.

### **1.3.2 Debilidades**

La zona de Olivos en la cual está localizado el restorán no forma parte de lo que se denomina “polo gastronómico”. Es decir, no existe una concentración de muchos establecimientos culinarios dentro de un área determinada, a diferencia de los barrios de Palermo Hollywood, Las Cañitas, Recoleta, San Telmo y Puerto Madero entre otros donde sí la hay. Si bien esto significa que no tiene competencia directa, representa una desventaja ya que un menor caudal de gente circulará por la zona en busca de un lugar para comer y sólo ingresarán al local los que específicamente se dirigieron hacia allí porque lo conocían de antemano. Ligado a esto, se tiene como consecuencia una gran capacidad ociosa del lugar, superando ampliamente el número de mesas y personal por sobre la clientela que concurre incluso en sus días y horarios pico, derivando en altos costos de mantención.

Otro de los puntos (el cual se verá en mayor detalle en el apartado de *Mercado Proveedor*), es el reducido poder de negociación que se tiene con algunos proveedores, principalmente con Coca-Cola con el cual se deben respetar todas las condiciones que este impone.

Por último, la principal debilidad que representa uno de los focos en los que se va a hacer especial hincapié en el presente trabajo corresponde al sistema informático con el que se realiza la operatoria del ciclo de servicio. Más adelante en la investigación se ahondará en este tema, analizando su rendimiento, problemas y posibles soluciones, todo partiendo de una base que si bien el sistema funciona a grandes rasgos correctamente, no se necesita al 100 % de su capacidad de funcionamiento por lo que representa un costo que se puede abaratar si se cambia por un sistema más barato que se adapte a las necesidades del local.

### **1.3.3 Oportunidades**

Como se mencionará posteriormente en el apartado de “Sector gastronómico en general”, los turistas que ingresan al país representan y se les atribuye una importante contribución para los ingresos de un restaurant. Poniéndose en la piel de un extranjero, generalmente estos se encuentran de vacaciones y por tiempo limitado en la ciudad, sin un hospedaje fijo y propio en el cual cocinarse su propia comida, por lo que el salir a comer afuera resulta en la combinación perfecta entre diversión, degustación de comidas regionales y de características distintivas de la cultura nacional, y el hecho de no tener que cocinar. Teniendo en cuenta que en la última década se ha dado un crecimiento considerable en el

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

sector turístico de Buenos Aires, implica una oportunidad para la entrada de nuevos consumidores y disminuir la capacidad ociosa del restaurant.

En línea con lo expuesto anteriormente, el crecimiento poblacional del país cada vez mayor impactará de igual manera en la percepción de clientes del restaurant. Al ser cada vez más elevado el número de habitantes en la región de Buenos Aires (incluida Zona Norte), esto conllevará a que aumenten las posibilidades de lograr que más gente y familias más numerosas se dirijan a disfrutar de una comida en el mismo, además de los clientes actuales y regulares que asisten al establecimiento.

Por otro lado, en los últimos años se viene destacando una creciente tendencia de los clientes regulares de restaurantes hacia el consumo de comidas elaboradas, ya que cada vez más gente presenta el deseo de disfrutar de un plato extravagante y creativo con guarniciones y condimentos especiales y ya no, por ejemplo, un simple plato de pastas con salsa blanca que podría cocinar uno en casa. Y esto es precisamente lo que Gold Place ofrece, pudiendo entonces capturar mayor mercado de clientes aprovechando esta nueva tendencia.

### ***1.3.4 Amenazas***

Si bien en principio no se aprecian en el futuro cercano la aparición de posibles efectos negativos sobre el negocio gastronómico de Gold Place, es importante mencionar un hecho que afecta cada vez más el bolsillo de un posible consumidor del restorán: la situación financiera del país. Teniendo en cuenta múltiples factores que envuelven este tema, destacando principalmente a la inflación, puede impactar negativamente en el negocio desde el punto de vista que si una persona percibe menos ingresos en su economía familiar, puede tender a desmotivar el deseo de salir a experimentar un almuerzo o cena fuera de su casa, optando por la opción más barata de cocinarse algo en su propia casa.

Otro punto a destacar que representa una amenaza es el aumento excesivo que puede darse tanto en los costos salariales de los mozos, cocineros, seguridad, cajera, etc., como en el costo de alquiler del local al momento en que presenten una suba en sus valores. Al ser un sector muy volátil el gastronómico, y más aún para un restaurant nuevo, sin mucha clientela y con capacidad ociosa, un aumento considerable en estos costos podría implicar que el negocio dejara de ser rentable y por ende verse forzado el dueño a detener la actividades y cerrar el lugar.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Finalmente, como se mencionó anteriormente, el hecho de que el restaurant no esté localizado en un polo gastronómico va en contrapartida con la tendencia que tienen los consumidores a dirigirse a las zonas donde haya una variada oferta de establecimientos culinarios y una vez allí recorrerlos y elegir el que más les llame la atención y les tiene comer allí. De acrecentarse aún más esta modalidad, las posibilidades de que clientes nuevos se acerquen y conozcan el lugar (y luego volver en una segunda oportunidad si quedaron conformes) se verán reducidas.

## **2 ANÁLISIS DE MERCADO**

### 2.1 Sector gastronómico

La actividad gastronómica en Argentina, y más precisamente en Buenos Aires, ha tenido un notable crecimiento en la última década impulsada principalmente por el incremento en el sector turístico del país. El mayor caudal de extranjeros que ingresan al país logra elevar cada vez más los niveles de consumo que se registran en los distintos restaurantes y bares de la región. Como consecuencia de este auge, una gran cantidad de locales gastronómicos han abierto sus puertas en los últimos años con la expectativa de lograr capitalizar parte de esta demanda que se pronostica seguirá en constante aumento. El mayor número de alquileres de locales destinados para fines gastronómicos que se puede apreciar en el mercado inmobiliario avala lo mencionado anteriormente.

La demanda en el consumo gastronómico en Argentina, además de ser alimentada en gran medida por la clientela extranjera, establece sus bases particularmente en la población local, donde a los argentinos popularmente se los caracteriza por el deseo y placer que sienten por disfrutar de una reunión con amigos, familia, compañeros de trabajo en áreas comunes como lo son bares y restaurantes. El “salir a cenar” resulta una actividad cada vez más común dentro de los tiempos de ocio y entretenimiento de una persona. Más aún cuando la oferta en materia culinaria está tan diversificada en los distintos polos gastronómicos de la ciudad, permitiendo al consumidor disponer de un abanico de opciones a la hora de elegir dónde comer, ya sea en parrillas, pizzerías, restaurantes de pastas, comida árabe, sushi, etc.

Sin embargo, cabe destacar que así como se registra la entrada de nuevos locales al sector, también es habitual el cierre y salida del mercado de muchos otros que dejan de percibir como rentable su negocio. En el año 2013, por ejemplo, se reportaron en el primer semestre más de 250 cierres de restaurantes debido principalmente a los altos costos salariales y de alquiler que se deben afrontar, así como la percepción de una menor demanda por la elección de los consumidores del querer ahorrar en lugar de gastar.

Esto pone en perspectiva que si bien el sector gastronómico ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, se debe ser precavido a la hora de introducirse en el mercado ya que son muchas las variables a tener en cuenta de manera de alcanzar la rentabilidad del negocio. La calidad, el servicio, el precio, la localización, los costos laborales, la imagen y los potenciales clientes son las principales cuestiones que rigen y pueden determinar el desempeño fructífero de un restaurant.

### ***2.1.1 Tecnologías informáticas***

Hoy en día, prácticamente todos los restaurantes de alta gama cuentan con un sistema computacional de gestión de órdenes de pedidos de las distintas mesas que son atendidas a diario. A estas órdenes que toman los mozos se las denomina “comandas”, las cuales eran en un principio el papel en el que se anotaba lo que pedía el cliente, junto con dos copias del mismo de manera que pueda ser dirigida una hacia la cocina (para la preparación del plato), otra para la caja (elaboración del ticket con la cuenta a abonar) y la original que se queda el mozo (chequeo de pedidos, servir las bebidas). Sin embargo, el constante avance tecnológico basado en la optimización de las metodologías de trabajo en todo tipo de sector donde se realice la producción de bienes y servicios, no ha escapado al sector gastronómico.

Por ende, una gran porción de los restaurantes de Argentina han reemplazado el uso de comandas escritas por comandas electrónicas a través de un sistema computarizado denominado “punto de venta”. El mismo consiste de una computadora (con pantalla y teclado) donde el mesero, luego de tomar el pedido de la mesa, se dirige hacia allí para anotarlo y que quede registrado en el sistema, derivándose automáticamente a la cocina o barra y a la caja. Existen distintos tipos y modelos de sistemas informáticos para la gestión de restaurantes que pueden incluir determinadas características (además de la función básica y principal antes mencionada) como por ejemplo que el mismo esté conectado a su vez con el registro de inventarios del local. Queda entonces en cada restaurante particular la decisión sobre qué tan completo desea adquirir el sistema que provea el servicio informático, dependiendo de factores como complejidad, escala y costo entre otros.

A continuación se muestra a modo de ejemplo, la disposición gráfica que puede tener una pantalla de punto de venta:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante



Figura 6. Ejemplo de Punto de Venta de un Restaurant - Fuente: <http://blog.dilunch.com/5-ideas-para-aplicar-tecnologia-a-tu-restaurante/>

Partiendo de esta base tecnológica de punto de venta de la que disponen gran parte del sector (incluido Gold Place), se pueden analizar distintas alternativas tecnológicas también que apuntan a continuar optimizando el trabajo diario y mejorando la recolección y control de la información. A lo largo del trabajo se irá haciendo foco en cada opción en particular con el objeto de poder definir si son efectivamente aptas o no para su aplicación en el restaurant en estudio. Además de ideas novedosas que puedan surgir una vez realizado un análisis profundo de la situación del local, las siguientes son algunas innovaciones que ya se encuentran desarrolladas en el sector, aunque muy pocos son los lugares en los que se pueden apreciar:

- Smartphones para mozos: en lugar del clásico lápiz y papel, los empleados del restaurante utilizan estos dispositivos electrónicos para la toma de los pedidos, enviándose automáticamente a la cocina y caja, ahorrando tiempos de servicio.
- E-menú: al igual que el punto anterior, aquí también se reemplaza el papel por la pantalla táctil de una *tablet* o pantalla. Se trata en este caso del menú o carta que se ofrece al cliente, permitiendo ser esta más atractiva para el mismo al contener

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

material audiovisual, teniendo una experiencia más interactiva entre consumidor y restaurante.

- Aplicación de celular: esta vendría a ser una mezcla de las dos anteriores, ya que se realizan los pedidos a través de un *smartphone* pero a diferencia de que aquí es el cliente el que lo encarga desde su propio teléfono móvil, al bajarse la aplicación correspondiente e interactuando con el sistema de gestión del restaurante.

### 2.2 Mercado consumidor

Uno de los principales factores que determinan el éxito o fracaso de un restaurant como emprendimiento es la identificación y el análisis del segmento de clientes al cual se decide apuntar. Es esencial conocer al cliente, sus características, qué buscan en un restaurant más allá del servicio principal, qué aspectos adicionales valoran y superan sus expectativas, entre otros. Esto significa que no alcanza simplemente con brindar una buena atención y comida de alta calidad, dado que sólo representan aspectos necesarios pero no suficientes para el sostenimiento del negocio.

El siguiente paso luego de haber seleccionado el mercado target y haber entendido en forma clara cuáles son sus gustos y costumbres, es lograr ofrecer algo nuevo e innovador que genere en el cliente una satisfacción extra que favorezca su retorno al restaurant en el futuro. Esto es lo que se conoce como fidelización de los clientes y es una tarea muy difícil de lograr en el mundo gastronómico, dado que el cliente muchas veces opta por variar el lugar en el que decide ir a comer por el simple hecho de probar algo nuevo. La forma de lograr esto es ofreciendo un servicio que impacte al cliente de manera positiva y le permita vivir una experiencia acogedora y memorable.

En el caso de Gold Place, al ser un restaurant que abrió sus puertas recientemente y que todavía no destinó sus recursos monetarios a la inversión en publicidad, su mercado consumidor se limita a aquellos clientes que viven cerca de la zona en la que está ubicada el restaurant y a aquellos que lo conocieron por medio del boca en boca. Se trata de una zona de clase media-alta donde la mayoría de las personas que acuden al restaurant son adultos que superan los 40 años de edad. Teniendo en cuenta esto, al iniciar con el emprendimiento se buscó poner foco para diferenciarse de la competencia no sólo en un aspecto, sino en todos los aspectos que se consideraban importantes para generar una percepción positiva en el cliente. Estos temas fueron: diseño, calidad, precio y atención.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Por un lado, se apostó por un diseño de vanguardia que atraiga al cliente y que éste pueda apreciar mientras disfruta de su comida. El restaurant está pintado con colores claros, está cuidadosamente iluminado, el espacio disponible para las mesas es aprovechado eficientemente y de manera tal que no afecte la comodidad de los clientes, posee un sector de bar donde se ofrecen cervezas artesanales y tiene un espacio al aire libre ambientado con plantas y cuadros donde también se puede comer, entre otras cosas. Desde el punto de vista de la calidad de la comida, el dueño, quien anteriormente trabajó muchos años como cocinero y tiene buenos conocimientos culinarios, realizó una investigación profunda para encontrar la materia prima (ingredientes) que permite preparar de la mejor manera los diferentes platos de la carta.

En cuanto al precio, si bien la calidad es la prioridad máxima, se buscó establecer precios no muy elevados y competitivos pero acordes a la estructura de costos del restaurant. Por último, se tuvo en cuenta la atención a los clientes por parte del personal del restaurant para que esté enfocado en la satisfacción completa del cliente: estando siempre presente para recibir a un nuevo cliente, teniendo un trato amable y cordial con el mismo, atendiendo a todos sus requerimientos, estando atento al momento justo en que el cliente lo solicite, etc.

### **2.3 Mercado competidor**

Actualmente, Gold Place cuenta con 2 competidores dentro del ámbito gastronómico, los cuales son La Farola y Prosciutto. Sin embargo, es importante aclarar que estos 2 restaurants representan una competencia indirecta para Gold Place dado que cada uno tiene una propuesta de valor diferente y apunta a un segmento particular del mercado. La razón por la cual se los considera competidores indirectos es que se encuentran ubicados en la misma zona, muy cerca uno del otro. Al ser competencia indirecta, se deduce que la intensidad de la rivalidad es baja.

En el caso de La Farola (ubicado a 200 metros de Gold Place), se trata de un restaurant simple, con un diseño clásico, que ofrece platos abundantes de la cocina porteña. La carta incluye un menú infantil por lo que un segmento al cual apunta es a las familias con niños. A su vez, el restaurant tiene televisores donde por lo general se observan los principales eventos deportivos de manera tal de poder captar la atención de los jóvenes.

Prosciutto, por su parte, se enfoca exclusivamente en la cocina italiana. Está ubicado a 400 metros de Gold Place y el diseño de su establecimiento se asemeja al de una cantina

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

moderna. Los platos más representativos del restaurant son las pastas artesanales, las cuales se elaboran diariamente a la vista del cliente.

## **3 ANÁLISIS DE GOLD PLACE**

### **3.1 Presentación de posibles mejoras**

En referencia a las posibilidades de optimización, se centrará el análisis en el restorán Gold Place, intentando aprovecharlo como base para el estudio de la oportunidad de negocio. Se detallarán los temas principales, pudiendo surgir luego, durante el avance del trabajo, nuevas alternativas

#### **1. Costos del sistema**

El sistema que posee actualmente el establecimiento tiene un costo aproximado, en su estructura básica, de \$35.000.- en concepto de instalación y equipos (incluye una comandera y dos terminales *touch*), más un pago mensual de \$800.- por mantenimiento.

En particular, sin considerar una propuesta propia, existen sistemas más simples, que incluyen las funciones que actualmente utilizan, además de otras, con un costo mensual de alrededor de \$100.-. Algunas incluso, sin costo de instalación. En estos casos, se remplazarían las terminales *touch* por los dispositivos convenientes y hay que incluir el costo de la comandera o un posible sustituto, dependiendo de la opción.

#### **2. Complejidad del sistema**

Para poder utilizar al máximo el sistema, requiere de una persona trabajando full time solo en eso (de acuerdo a la experiencia que comenta el dueño).

Este sistema tiene muchos años en el mercado y a pesar de estar actualizado mantiene una estructura vieja, que lo hace menos intuitivo, y más complicado de utilizar. Sobre todo teniendo en cuenta que posee muchas funciones a la vista que distraen y no se utilizan.

Los nuevos *softwares* trabajan con las mismas posibilidades, ya que no es complicado copiar las funciones, pero lo hacen de forma más visual, práctica y cómoda.

En el caso de una propuesta propia, se incluirá la posibilidad de reducir la complejidad al máximo, incluyendo únicamente las opciones deseadas por el cliente. No se necesitara a una persona que lo administre, sino que simplemente se utilizara como terminal de control.

#### **3. Proceso de servicio**

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

En este caso se identificó que el proceso, incluso con el sistema que tienen actualmente, no funciona de forma óptima. Los mozos toman pedidos, mínimo en dos tandas (bebida-comida) y deben recordar la bebida (o anotarlo en un papel) hasta que la gente pida la comida y cargar todo junto; aun teniendo la posibilidad de cargarlo por etapas. En horas no pico, esto no tendría inconvenientes, pero al haber mucha gente, complica mucho el trabajo de los mozos y aumenta la demora en el servicio. Por otro lado, deben recordar el pedido hasta que lleguen a la terminal. Esto puede acarrear errores por olvido, agregando que se generan demoras, considerando que hay solo dos terminales y en los horarios de mayor concurrencia puede haber hasta 6 mozos trabajando a la vez.

Teniendo en cuenta que Maxisistemas, tiene la opción de trabajar con dispositivos móviles (alternativa que se considera óptima y se detallara a continuación), se consultó porque no se explota esta alternativa. La respuesta, en principio tomada como válida, remarcaba la falta de capacitación por parte del personal para utilizar esos equipos. En una evaluación más profunda, es claro que resulta similar a usar la pantalla (sin considerar la variable tamaño en este momento), y por otro lado, una buena parte de la mano de obra actual y en mayor medida la futura, está y estará sumamente acostumbrada a utilizar estos equipos. Esto denota, no haber evaluado, por lo menos en profundidad los beneficios del cambio.

No es un dato menor, que al ser un restorán relativamente nuevo, la cantidad de personas que asisten, aunque buena, no alcanza ni la mitad de la capacidad del lugar, y se contrató a una empresa de publicidad para atraer mayor cantidad de clientes. En las condiciones actuales, la única manera de poder cumplir con su expectativa de servicio es contratar más personal, generando mucho más gasto. Si modificara su modelo de servicio, es probable que no necesitara aumentar la cantidad de mozos y sería mucho más flexible frente a la variación de la cantidad de comensales a nivel costo.

### **4. Toma de pedido**

Como se comentó en el punto anterior, la utilización de dispositivos móviles durante la toma de pedido haría que este proceso, luego de pasar por la correspondiente curva de aprendizaje, resulte más dinámico y con menos errores.

El mozo podría tomar el pedido en el momento, sin necesidad de recordarlo, verificarlo frente a los comensales antes de confirmarlo en el sistema y automáticamente seguir atendiendo. Esto no solo reduciría los errores a prácticamente cero, sino que permitiría al

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

mozo enfocarse mucho más en la atención de los clientes, sin perder el tiempo en traslado y sin apuros ni distracciones al estar enfocado en no olvidar el pedido.

En el caso de horario pico, hace más flexible y ágil el trabajo de los mozos, reduciendo la cantidad necesaria con la consecuente reducción de costos.

Cabe destacar, que la utilización de este método, no tiene un costo extra por sobre la utilización de las pantallas.

### **5. Control de la cocina**

Suele suceder que los cocineros se distraen por diferentes razones y no notan que hay pedidos esperando que salieron de la comandera y quizá alguno se pierde.

Una solución interesante resultaría en poner una pantalla (apta para las condiciones de la cocina) que permita a los cocineros “aceptar” las diferentes órdenes. De esta forma, desde el tablero de control se pueden verificar las demoras, si algún pedido quedó colgado y desde la cocina permite mantener el orden de los platos. En el caso que surja algún inconveniente o que se esté muy demorado con algún pedido, permite la posibilidad de identificar rápidamente este problema, y mientras se resuelve, informar a la mesa si se desea y/o buscar la forma de compensar ese problema antes de que genere malestar en los clientes.

### **6. Tablero de control**

Debido a la gran cantidad de variables y datos que aportan los sistemas, actualmente es muy poco lo que se aprovecha esa información. Principalmente, porque no tienen el tiempo de sentarse a analizar cómo aprovechar esos datos.

Una alternativa, mediante el sistema que se crearía, sería confeccionar en conjunto con el interesado, un grupo de indicadores que le resulten convenientes para rápidamente entender, a grandes rasgos, como está funcionando el negocio. Funcionaría como una ventana aislada, que resumiría la información más relevante.

Estos indicadores, como se mencionó, dependerán de lo que quiera medir en particular el dueño del establecimiento. A nivel económico financiero, se puede medir la facturación durante el periodo que se desee evaluar, los costos (siempre y cuando se carguen todos al

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

sistema, de lo contrario no sería información útil al estar incompleta), márgenes, entre otros habituales.

Particularmente se consideran útiles, además de los ya mencionados, indicadores que pueden ayudar para evaluar la situación presente del restaurante. Entre estos se pueden mencionar:

- Los 5 platos que más se consumen, su frecuencia y su correspondiente margen de ganancia
- Los 5 platos que menos salen, su frecuencia y su correspondiente margen de ganancia

Ambos ayudan a tomar decisiones para modificar la carta, armar promociones y evaluar la conveniencia de ofrecer o no determinados platos y modificar precios. También permite detectar cambios en la demanda.

- Demora máxima/promedio en atención por parte de los mozos
- Demora máxima/promedio en elaboración en la cocina

Estos permiten evaluar y mantener el nivel de servicio dentro de los valores establecidos. Si se detectan variaciones, permite reconocerlo rápidamente y actuar en consecuencia evaluando las circunstancias. Cabe destacar, que para tomar estos datos, es necesario incorporar nuevos sistemas que se evaluarán más adelante en el trabajo

- Índice de asistencia mensual y por días
- Cantidad máxima de cubiertos en simultáneo

Permiten verificar de una manera simple si la cantidad de gente que asiste al local aumenta o disminuye en promedio en función del período que se desee analizar. El primer índice, comparado con alguno como puede ser la facturación, permite observar por ejemplo si la facturación disminuye porque la cantidad de comensales que asisten baja o por el aumento de costos. Y en función de eso se pueden tomar las medidas correctivas correspondientes. Por otro lado, si éstos aumentan a la vez que aumenta la demora, permite estar atento a la necesidad de contratar más personal y si es necesario contratarlo full time, o simplemente cubrir determinados días con personal eventual.

Considerando que es un establecimiento en donde se valora la atención, resultaría útil agregar uno o más indicadores que permitan medir esta variable. De todas maneras, los

mismos dependen directamente de la información que se cargue al sistema y si la misma es completa o no. Armar indicadores con información no controlada favorecería la toma de decisiones equivocadas.

### **7. Control de stocks**

El software con el que cuentan, tiene un módulo que permite controlar el stock, que ellos actualmente no utilizan porque les resulta complejo. Su forma de trabajo consiste en tener, un encargado de pastelería, un encargado de cocina y un encargado de la barra que informen semanalmente sobre los stocks. Estas personas muchas veces olvidan hacer este trabajo o no lo hacen de manera correcta. Hay que tener en cuenta, que se verifica en valores aproximados y muchas veces se cuenta en forma estimativa.

Considerando el constante aumento de los insumos, el factor “robo” por parte del personal, que es un hecho, y la posibilidad de planear mejor las compras y el espacio designado, se considera, si no imprescindible, muy importante adoptar un método de control más automatizado.

El método de la experiencia, que se utiliza en gran parte de los casos, y en este en particular, puede resultar correcto en algunas situaciones. Pero está claro que no es lo más efectivo, teniendo en cuenta que se podría mejorar sin un costo adicional.

### **3.2 Diagnóstico completo de Gold Place**

Luego de un análisis exhaustivo acerca de la situación actual del restaurante, se pudo comprobar que posee varios aspectos que lo posicionan muy bien para encarar la crisis que enfrenta el sector gastronómico actualmente y lo selectivos que se han vuelto los clientes frente a la variedad de alternativas. Desafortunadamente, aunque en menor cantidad, hay datos clave que podrían hacer peligrar su continuidad.

Si se hace foco en los datos positivos en primer lugar, el hecho de que el dueño es una persona con experiencia en el rubro, que conoce y sabe lo que los clientes quieren, joven y conocedor de las actuales tendencias, salta a la vista. Si bien el hecho de que el restaurante no esté localizado en un polo gastronómico representa una desventaja, se tuvo en cuenta como objetivo principal para compensar esto el seleccionar un segmento específico dentro de la zona y satisfacer sus necesidades en todos los aspectos posibles.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

El lugar tiene una muy buena ambientación, con diferentes “sectores” de acuerdo a la preferencia del comensal. Posee en la planta baja pequeños livings con mesas bajas, ideales para tomar café, boxes muy cómodos para comer en familia, mesas más altas para comer una picada y tomar unos tragos por ejemplo, y la posibilidad de sentarte en la barra del bar, la cual es muy vistosa. En el segundo piso, posee un espacio para shows, mesas estándar que se pueden agrupar de acuerdo a la cantidad de personas que asistan y mesas más altas al costado de las barandas. Por último, tiene unas pocas mesas frente a la puerta del local sobre la vereda y un patio extenso adecuadamente iluminado con varias mesas, una fuente, una parrilla y un horno de barro. El dueño del restaurant presta cuidadosa atención a la estética, limpieza y prolijidad del lugar.

La atención es otro punto a destacar, siendo éste uno de los aspectos donde el restaurant hace especial foco. Cuando se asistió para evaluar el servicio, no hubo demoras ni complicaciones, y desde que se ordenó la comida hasta que trajeron los platos, no pasaron más de 25 minutos; tiempo que se utilizó para agasajar a los comensales acercando a la mesa la panera junto con unas aceitunas condimentadas, y luego la bebida. Hay detalles para destacar en este aspecto que se remarcaran a continuación, pero la evaluación en esas condiciones fue remarcable.

Con respecto a la comida, la materia prima utilizada es de primera calidad y la carta, a pesar de no tener una gran variedad de platos, es muy completa. Se complementa la misma con platos del día que se presentan por la tarde como menús ejecutivos y a la noche como sugerencias del chef. No se ofrecen minutas, todos los platos son lo que comúnmente se denominan “elaborados”. Esto resulta muy atractivo a los comensales que buscan un estilo más gourmet en sus comidas. Cabe destacar que los platos no son abundantes, pero dejan a una persona satisfecha.

En lo que atañe al precio, sorprende que no sea más costoso. Tiene un precio adecuado, aunque da la impresión cuando se accede al lugar de que va a resultar mucho más elevado. Este valor “accesible” se beneficia con los platos del día y sugerencias, ya que por su alta rotación favorecen mucho a reducir costos.

Un aspecto relacionado con la gestión interna que vale la pena mencionar, es que en estos 8 meses de trabajo, el dueño tuvo la posibilidad de capacitar e instruir a un encargado de pastelería, un encargado de cocina y uno de barra que facilitan mucho su trabajo en lo referido a control de stocks y de los respectivos empleados de cada sector; lo que le permite enfocarse más en otros aspectos del negocio.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Al comenzar a evaluar los aspectos negativos, el primero y más importante que salta a la vista es la cantidad de clientes que asisten al establecimiento actualmente. El hecho de que Gold Place no esté ubicado dentro de un polo gastronómico, dificulta mucho la posibilidad de renovar y atraer clientela. Actualmente trabaja principalmente con la gente de la zona, que a pesar de ser habitués del lugar y asistir relativamente seguido, es un número reducido de personas. Sobre todo considerando la cantidad de personal con el que se trabaja y la envergadura del lugar.

Consultando con la persona que atendía, se identificó que el lugar nunca se llenaba y que en los momentos “pico”, no había más de 6, 7 mesas ocupadas. De hecho, se asistió para realizar evaluaciones un día viernes, entre las 21 y las 22:30 y no hubo más de 4 mesas ocupadas. Estos datos resultaron llamativos y alarmantes ya que de continuar así, resultaría muy difícil que el lugar termine siendo rentable.

En respuesta a esto, cabe destacar que Gold Place está en vistas de realizar una fuerte inversión en publicidad. Hasta ahora la empresa sólo se había dado a conocer mediante algunos medios gráficos como diarios y revistas, a través de su página web y el “boca en boca”, lo que les proporcionó un buen número de clientes nuevos pero siendo casi en su totalidad de los alrededores de la zona. Lo que se busca con esta inversión en nuevos medios publicitarios como radio y televisión es lograr captar nuevos clientes de otros barrios de zona norte y especialmente de capital federal, donde se concentra una gran cantidad de gente que suele comer fuera de su casa pero que por no conocer otras opciones en materia de calidad, precio y servicio, se dirigen a hacia los polos gastronómicos antes mencionados.

Con respecto a la comida, como bien se mencionó, la calidad de la materia prima es de primera y el cuidado que se pone al elegir la lista de opciones de platos es mucho; pero un dato no menor es que durante la visita, a pesar de que había solo dos mesas ocupadas, por lo que la cocina y los mozos no se encontraban en exceso ocupados, la comida no llegó en las condiciones adecuadas. Se ordenó un plato elaborado de pasta, que era una de las sugerencias del chef, el cual llegó tibio, casi frío. Una persona que reciba este plato en esas condiciones, puede no quejarse, pero a pesar de que todo lo demás resulte muy bueno, probablemente no asistiría nuevamente al restaurant. Es claro que puede resultar un detalle aislado, pero es importante tenerlo en cuenta a la hora de hacer una evaluación general. Esto resultaría claramente desfavorable a la hora de fidelizar clientes, y no se puede desestimar.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Relacionado con este último punto, se encontró que el restaurante actualmente no posee un sistema de encuestas o de opinión de los comensales. Si se retoma el caso anterior por ejemplo, quizá no se devuelva o se reclame por el plato, pero sí se mencione el incidente en la opinión final. Este punto, es sumamente importante para identificar factores que están fuera de nuestro control o que es muy difícil de identificar. Implementar esto no resulta nada complicado y para poder estar seguro que se está brindando una excelente atención en todo sentido, es aunque no lo parezca, esencial.

Retomando el tema de la atención, hay dos aspectos que no se pueden dejar de considerar. En primer lugar, los mozos no poseen mesas o sectores asignados. Esto resulta conveniente a la hora de trabajar con pocas mesas, ya que el trabajo puede repartirse, pero con un aumento en la cantidad de comensales, resultaría caótico, poco práctico, y resultaría en una pérdida de tiempo y una baja en la calidad de atención. En segundo lugar, se ve que el método actual de toma de pedido complica un poco a los mozos y podría simplificarse. Sobre todo si quien atiende tiene poca experiencia o mala memoria. Mencionando nuevamente la visita realizada, se destaca que el mozo tuvo que reconfirmar el pedido, a pesar de que como se mencionó anteriormente había solo dos mesas ocupadas y se ordenaron dos platos distintos. Este aspecto no desmerece la excelente atención recibida en general, pero no deja de marcar una alerta si es claro que mientras más gente asista al lugar, más complicado resulta el trabajo de quien atiende.

## **4 ANÁLISIS DE LA “VOZ DEL CLIENTE”**

### 4.1 Contenido de la encuesta

Con el fin de conocer e indagar sobre los gustos y preferencias que tienen los habitantes de la ciudad de Buenos Aires, y así poder realizar un análisis para encontrar los puntos clave en los cuales se debería focalizar de manera de poder atraer un mayor volumen de clientes al restaurant, se confeccionó y distribuyó a través de familiares, amigos y conocidos, una encuesta de 15 preguntas específicas. Estas abarcan todos los temas que fueron surgiendo durante el diagnóstico obtenido de Gold Place, incluyendo las preferencias del consumidor a la hora de elegir un restaurant, por qué tipo de información o recomendación se guía, qué es lo que le molesta cuándo está en uno, qué modalidad de la forma en que se toma su pedido le agrada más, si priorizaría o no determinado aspecto, y demás cuestiones relevantes para el estudio<sup>1</sup>.

La herramienta utilizada para tal fin fue la correspondiente al “Formulario de Google Drive”, la cual brinda una amplia gama de estilos y facilidades para realizar una encuesta online apta para recolectar los distintos tipos de datos e información específica y precisa que se requiera para su análisis. La distribución de la encuesta se realiza a través de un link que proporciona Google Drive, el cual se transmite a todas las personas que se desea participen y completen la misma, almacenando todos los resultados al momento en que se vayan generando. Una vez obtenida la participación de una cantidad considerable de gente que permita validar los resultados, la herramienta confecciona automáticamente y pone a disposición del usuario, gráficos de torta con los porcentajes de cada respuesta para cada una de las preguntas, al mismo tiempo que muestra todos los datos relevados en formato de Excel para su aprovechamiento.

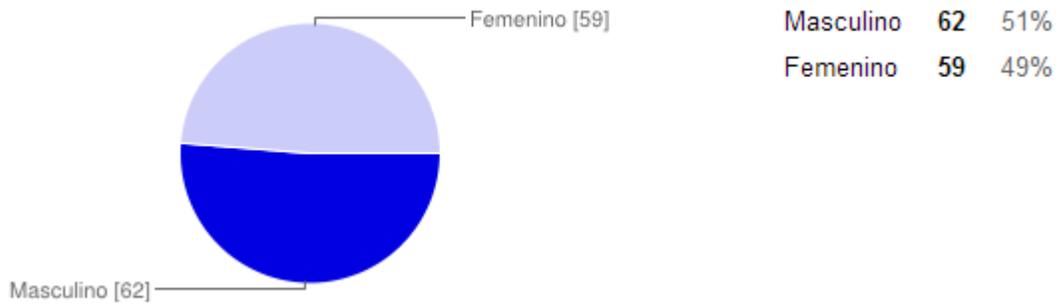
### 4.2 Datos personales

El número total de encuestados fue 121, y se buscó que la muestra encuestada sea lo más diversa posible en cuanto a sexo y edad, ya que esto permitirá luego obtener información más valiosa en cuanto a cómo varían los resultados tratándose de un rango de edad o de otro, y lograr entender bien los targets posibles a los que se apuntaría con los cambios e innovaciones que se evalúan implementar. A continuación, se muestran los primeros gráficos que detallan los datos personales de los encuestados:

---

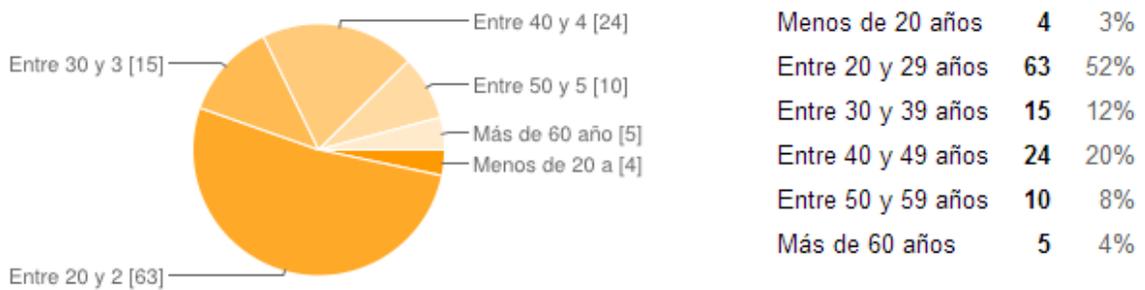
<sup>1</sup> Para observar las preguntas y opciones de respuesta confeccionadas para la encuesta, referirse al Anexo I.

**¿Sexo?**



**Gráfico 1.** Resultados de la Pregunta Nº 1 de la Encuesta

**¿Edad?**



**Gráfico 2.** Resultados de la Pregunta Nº 2 de la Encuesta

A modo de poder explotar al máximo los datos arrojados por la encuesta, se procederá a analizar en primer lugar cada pregunta por separado, las cuales brindaran un panorama general sobre la situación actual de las preferencias de los clientes. Esta base dará el puntapié luego para realizar análisis más profundos que crucen información de 2 o varias preguntas de manera de poder establecer mayores conexiones y relaciones que no se vean a simple vista y que pueden llegar a ser de gran valor.

**4.3 Asistencia**

La primera pregunta de la encuesta que comienza a marcar la distinción entre los gustos y hábitos particulares de cada persona es la que indaga sobre con qué frecuencia asisten a comer a un restaurante, arrojando los siguientes resultados:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

### ¿Con qué regularidad asiste a comer a un restaurante?

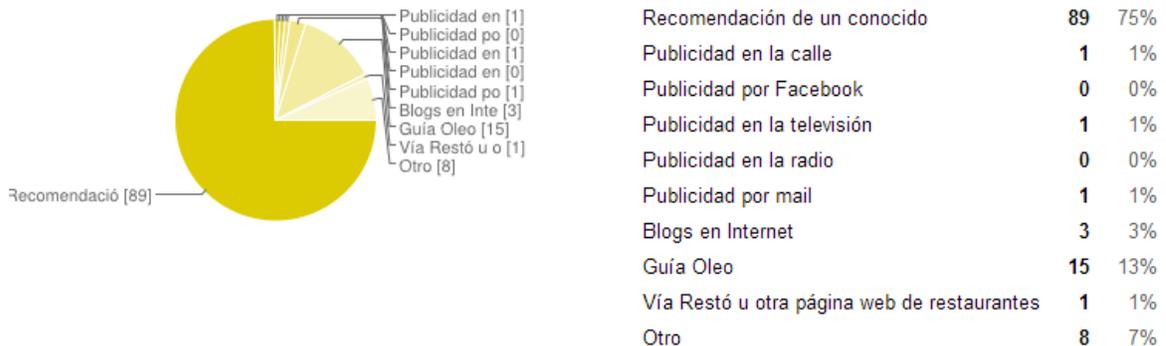


**Gráfico 3.** Resultados de la Pregunta Nº 3 de la Encuesta

Aquí se puede apreciar cómo el 79% (47% + 24% + 8%) de los encuestados asisten al menos 1 vez por mes a un restaurante, indicando que la mayoría se expresa con considerable experiencia en el consumo dentro del sector gastronómico y por ende atribuyéndole en cierta forma mayor relevancia y validez a los datos. Sin embargo, no se debe dejar de lado las preferencias de los que tienen menor regularidad en asistencia a un restaurant, ya que si bien los que salen más seguido a comer afuera serán más accesibles y habrá más posibilidades de que conozcan y les guste el lugar, quizás la razón por la que la gente va en escasas ocasiones es porque no le atraen las formas y hábitos que se ofrecen actualmente, y una aplicación de ideas creativas e innovadoras guiadas por sus prioridades pueden lograr captar ese nicho de mercado.

Por otro lado, los resultados de la siguiente pregunta fueron estos:

### Cuando decide asistir a un restaurante nuevo, ¿dónde busca información o recomendaciones?

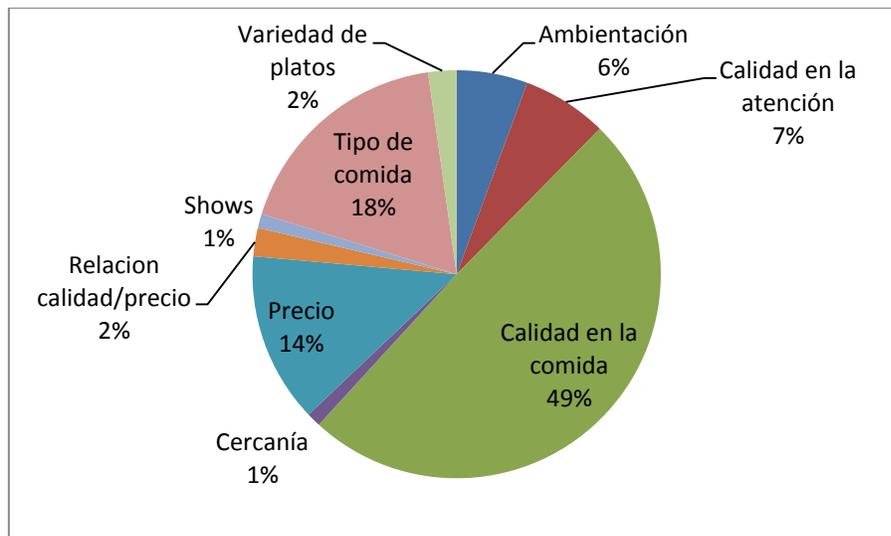


**Gráfico 4.** Resultados de la Pregunta Nº 4 de la Encuesta

Como se puede observar, hay un claro predominio de la opción “Recomendación de un conocido”, tanto en el resultado global (representando el 75% de los casos) como en los resultados particulares de cada rango de edad (si se analizara por grupos). En este caso se deduce la importancia que tiene el “boca en boca” para el sector gastronómico, donde por más que se inviertan elevadas sumas de dinero en publicidad a través de cualquiera de los

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

medios públicos de comunicación, la experiencia que se lleva del lugar un comensal y que luego le transmite a un par termina tomando mayor fuerza que cualquier tentación o atracción publicitaria. Por esto es que va a resultar sustancial hacer foco en las preferencias específicas que tienen este selecto 75% de personas, ya que en base a sus prioridades se determinará cuáles son las características principales que hacen que un conocido transmita su experiencia a otro y lo termine por convencer de querer disfrutar también de ella. El mencionado análisis (cruzando estos resultados con los datos de la pregunta nº 5) se muestra a continuación:



**Gráfico 5.** Preferencias de los consumidores que se guían por la recomendación de un conocido a la hora de asistir a un restaurante nuevo

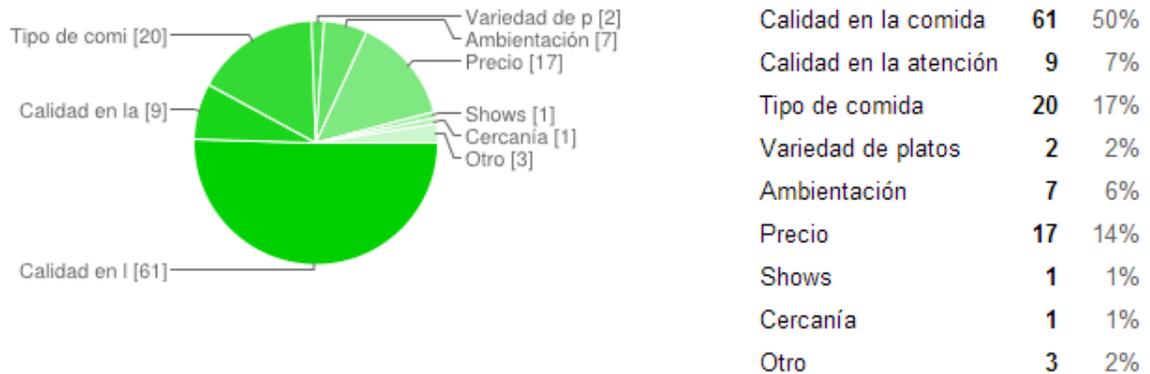
Los aspectos clave entonces que se deben estudiar y optimizar para aumentar la concurrencia y experiencia de los comensales, y que posteriormente atraerá nuevos clientes a través de las recomendaciones del “boca a boca” son: calidad en la comida (49%), tipo de comida (18%), precio (14%), calidad en la atención (7%) y ambientación (6%).

Como segundo punto a destacar del gráfico 4, se encuentra que un 13% consulta la Guía Oleo para obtener información y elegir un restaurante, por lo que se deberá verificar que se muestre en la página web la imagen y los atributos excluyentes del lugar de una manera atractiva para los navegantes de internet. Todas las demás opciones, al mostrar resultados muy dispersos y representar en total un porcentaje bajo de respuestas, queda en segundo plano y no merece demasiada atención.

## 4.4 Preferencias

En cuanto a las preferencias en sí de las personas durante su estadía en un restaurante, se hallaron los siguientes resultados:

### ¿Qué aspecto prioriza a la hora de elegir un restaurante?



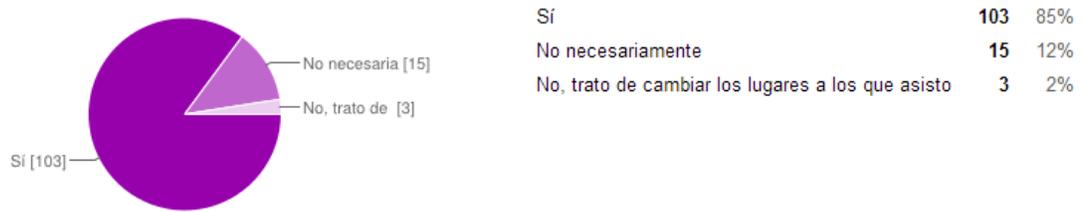
**Gráfico 6.** Resultados de la Pregunta N° 5 de la Encuesta

Como era de esperar, el *core* del negocio (la comida) representa la más alta prioridad que se tiene en cuenta para decidir sobre el lugar al cual se irá a comer, en relación a su calidad. Esto denota que por más que un establecimiento cumpla y hasta supere las expectativas de los clientes en cuanto a todos los demás aspectos que se pueden ofrecer, como variedad en los platos, calidad en la atención, ambientación, shows, etc., no se logra la satisfacción general y la retención del cliente para una futura vuelta al restaurante si no se alcanzan los estándares personales esperables que impone el mismo sobre el plato que degusta. Una vez que se asegure un nivel de calidad de la comida adecuado y superlativo, en base a la selección cuidadosa de la materia prima y los equipos y personal de la cocina, recién ahí se debe orientar a satisfacer las demás prioridades como el tipo de comida (según el servicio y el target al que se desea apuntar), la asignación de precios razonables (posibilitada por una reducción en los costos con las medidas que se evaluarán en el presente trabajo), la calidad en la atención (principalmente a cargo de los mozos) y la ambientación del lugar (comodidad, decoración, nivel de ruido, etc.).

Pasando a la siguiente pregunta, se observa ahora en qué grado la fidelización de un cliente para con un restaurant resulta o no significativa, hablando siempre en términos relativos:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Si se cumplieron sus expectativas del lugar, ¿volvería a elegir el mismo establecimiento?



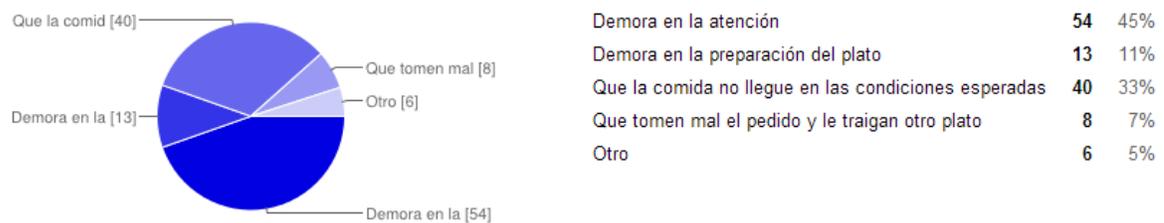
**Gráfico 7.** Resultados de la Pregunta Nº 6 de la Encuesta

La gran mayoría (85%) expresa que si sus expectativas fueron alcanzadas durante una estadía en el establecimiento (probablemente en base a todas las prioridades vistas anteriormente), definitivamente volverían a repetir la experiencia placentera que se llevaron del mismo, dejando de lado prácticamente el “no necesariamente volver” y la idea de variar los restaurantes a los que se asiste (un 12% y 3% respectivamente del total de respuestas), independientemente de la experiencia vivida. De aquí se concluye que resulta primordial para un restaurante cuando tiene clientes nuevos, causarles una muy buena primera impresión y brindar el mejor de los servicios de manera de darle todas las razones posibles para que vuelvan a elegirlo. A su vez, combinando estos resultados con los correspondientes a la pregunta de recomendaciones, luego de esta primera comida disfrutada en el lugar no sólo haría que una persona vuelva sino que además posiblemente lo recomiende a algún familiar, amigo o conocido, que como se vio es el mayor incentivo que reciben los consumidores.

### 4.5 Aspectos a optimizar

Así como se analizaron los gustos que tienen los comensales durante su estadía en un restaurante, resultaba interesante también conocer cuáles son las peculiaridades específicas que les disgustan o les molestan. Para ello fue el siguiente cuestionamiento:

¿Qué es lo que más le molesta cuando asiste a comer afuera?



**Gráfico 8.** Resultados de la Pregunta Nº 7 de la Encuesta

En este caso no existe una marcada diferencia entre la opciones dadas a elegir (ninguna supera el 50%), por lo que todas deberían ser tenidas en cuenta para poder evitarlas

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

mientras se presta el servicio. La cuestión que mayor molesta a los comensales (con un 45%) es la demora en la atención, la cual está dirigida principalmente al accionar de los mozos que atienden las mesas y se encargan de responder ante cualquier pedido o inquietud que tenga el comensal. El problema se da cuando se intenta localizar y llamar en reiteradas ocasiones al mozo que atendió su mesa sin éxito, o cuando una vez que se lo contactó y comunicó la solicitud, la misma demore más de la cuenta en ser cumplida.

En segundo lugar, aparece el hecho de que el plato ordenado no llegue en las condiciones esperadas (33%), es decir en relación a la cantidad, calidad, condimentos, temperatura y demás características que uno espera del mismo y la posterior frustración cuando no es así. Para esta problemática en particular es que una de las propuestas (mencionadas previamente en el diagnóstico) es la de implementar un sistema de encuestas o de opinión de los comensales que se le dé al finalizar su comida, lo cual permitirá que este exprese cualquier inquietud que haya tenido en cuanto al servicio que le fue brindado por el restaurante, y quede registrado de manera de estar al tanto del mismo, poder trabajar sobre él y mantener una mejora continua del ciclo de servicio.

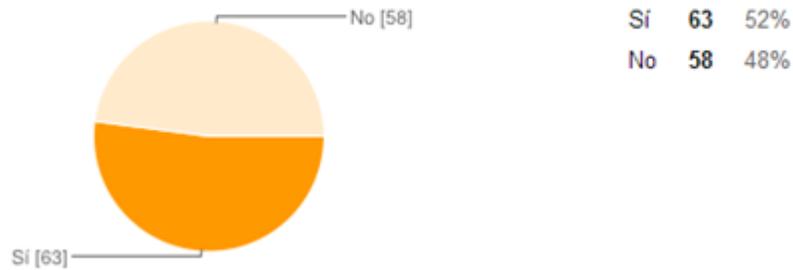
En tercer y cuarto lugar, quedan las molestias por la demora en la preparación del plato (11%) y que tomen mal el pedido y le traigan otro (7%). Para ambas cuestiones, se presenta también como una posible solución la adquisición de dispositivos móviles a través de los cuales los mozos tomen los pedidos y estos viajen electrónicamente hacia la cocina y la caja, disminuyendo tiempos operativos por un lado, y evitando errores de escritura o memoria por otro. Además, para el caso de la demora en la preparación del plato, se plantea la idea de que las personas pueden realizar su pedido desde su casa a través de la página web del restaurante, generando que una vez que lleguen al establecimiento, el pedido ya se encuentre listo o casi listo para su consumo. Ambos temas se apreciarán mejor más adelante con las preguntas posteriores que indagan sobre los mismos.

### 4.6 Tecnología

En línea con la problemática principal del punto anterior (demora en la atención), se cuestionó a los participantes de la encuesta una posible mejora sobre si les parecía atractiva la idea de tener la posibilidad de llamar al mozo mediante un botón que emita una alarma o un mensaje al dispositivo móvil del mozo (en caso que se aplique esta tecnología) para que este sepa de inmediato si se requiere su presencia en alguna de sus mesas. Las respuestas arrojadas fueron las siguientes:

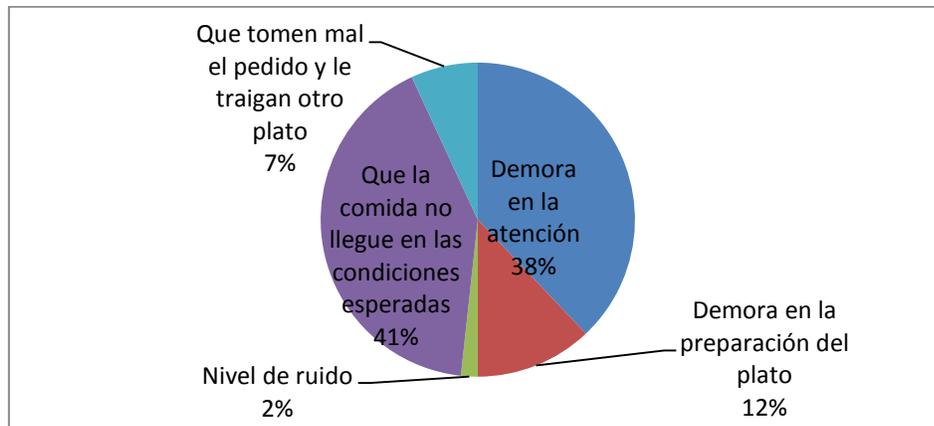
## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

A mismo nivel de calidad, precio y servicio; ¿priorizaría asistir a un lugar en donde pueda llamar a los mozos mediante un “botón”, sin tener que estar atento a donde se encuentra?



**Gráfico 9.** Resultados de la Pregunta N° 8 de la Encuesta

Como se puede apreciar, ambas opciones son muy parejas, es decir, la decisión sobre si priorizaría la elección de un restaurante en base a esta metodología está muy dividida, habiendo puesto que “sí” el 52% y que “no” el 48%. A priori, a la hora de pensar en qué cuestiones dedicar tiempo y dinero para las mejoras y optimizaciones del restaurante, se le puede atribuir una prioridad mediana a esta opción pero no fundamental. Sin embargo, realizando un análisis cruzado con la información de las peculiaridades que molestan a los comensales, se puede ver como del 48% que no prioriza el “botón”, el 38% le atribuye como principal molestia a la demora en la atención:



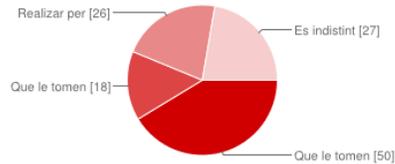
**Gráfico 10.** Molestias de los consumidores que no priorizarían la elección de un restaurante por disponer de un método electrónico de llamada a los mozos

Por ello, gran parte de los que a priori no priorizarían la elección de un restaurante en base a que tengan a disposición un aparato electrónico de envío de alerta a los mozos, una vez que puedan comprobarlo en carne propia y experimentar la reducción que se estima tener en los tiempos de atención, podrá generarse un cambio positivo hacia el “botón” dentro de sus prioridades sobre el sector gastronómico.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Una de las preguntas clave de la encuesta y que dará el punto de partida para comenzar a evaluar si realmente resultará efectiva la implementación de tecnología en el restaurante es la que cuestiona sobre la modalidad de toma de pedido que desea recibir un comensal, la cual se muestra a continuación:

A mismo nivel de calidad, precio y servicio; ¿cuál de las siguientes modalidades preferiría para realizar su pedido?



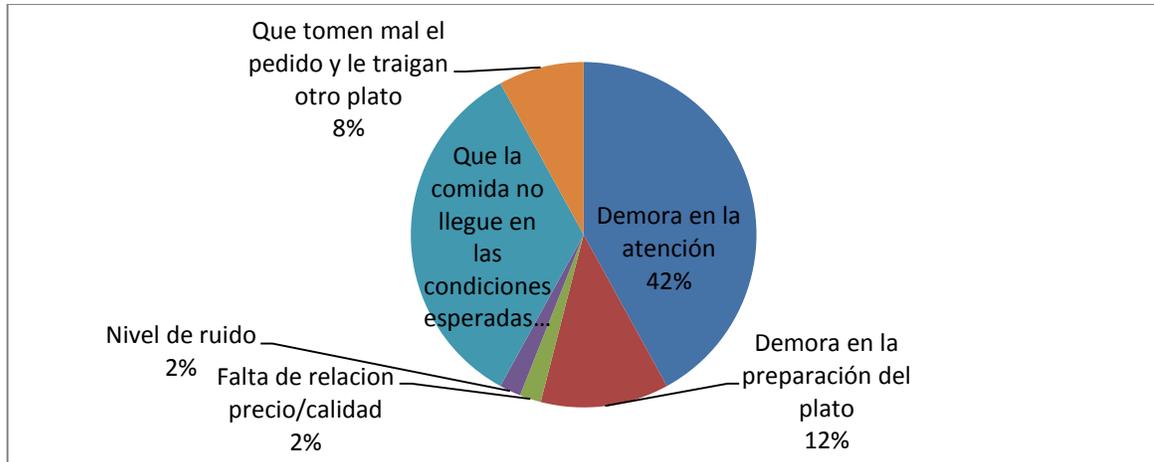
Que le tomen el pedido de manera tradicional (el mozo recuerda o toma nota del pedido, y lo lleva a la caja y cocina)	50	41%
Que le tomen el pedido con dispositivos móviles (el mozo toma el pedido mediante un dispositivo móvil y el mismo se envía instantáneamente a la caja y cocina)	18	15%
Realizar personalmente el pedido a través de una computadora o pantalla táctil que muestre de manera gráfica e interactiva los platos disponibles del menú	26	21%
Es indistinto	27	22%

**Gráfico 11.** Resultados de la Pregunta N° 9 de la Encuesta

A simple vista, la sociedad en general parece aún no estar del todo conforme con realizar cambios con las formas y metodologías tradicionales que se manejan regularmente en un restaurante, al visualizar el 41% de respuestas orientadas a que el mozo tome nota o recuerde todo lo que ordena cada comensal. Sin embargo, si se separa el análisis en 2 grupos: toma de pedido con tecnología y sin tecnología, incluyendo las respuestas indiferentes en el grupo de aplicar tecnología, se encuentra que un 59% estaría a favor y lo consideraría como un incentivo a la hora de elegir un lugar para comer. En los casos que les resulta indistinto, se toman las respuestas como favorables para la innovación tecnológica ya que se podrán obtener a través de la misma otros beneficios en distintos aspectos del restaurante sin generar un costo ni comprometer la apreciación o motivación del cliente (no están en contra de su aplicación).

Además, haciendo un estudio más detallado sobre cuáles son las cuestiones que más les molestan a los clientes que prefieren que le tomen el pedido de manera tradicional, se encuentra lo siguiente:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante



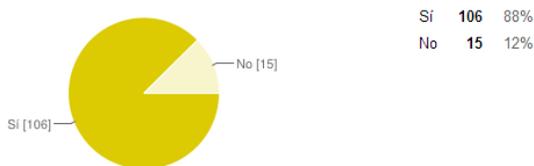
**Gráfico 12.** Molestias de los consumidores que prefieren que le tomen el pedido de manera tradicional

Al 62% de la gente perteneciente a esta segmentación le disgustan factores que se podrían reducir mediante el uso de tecnología: demora en la atención, demora en la preparación del plato y el hecho de que tomen mal el pedido y le traigan otro plato. En este sentido, se ve como potencialmente beneficiosa la implementación de tecnología en restaurantes, teniendo en cuenta que si bien en un principio algunos puedan sentirse un poco resistentes al cambio, en el mediano y largo plazo posiblemente cambiarían de opinión y lo verían con otros ojos al notar cómo ciertas inquietudes que tenían antes en cuanto al servicio brindado por el restaurante se reducen o eliminan por completo.

### 4.7 Beneficios

Con relación a la idea de ofrecer beneficios y descuentos a los clientes en forma personalizada se obtuvieron los siguientes resultados:

¿Consideraría una motivación, a la hora de elegir un restaurante, la posibilidad de obtener descuentos, regalos o beneficios personalizados?



**Gráfico 13.** Resultados de la Pregunta Nº 10 de la Encuesta

Un 88% de las personas encuestadas respondió afirmativamente la pregunta. Esto representa un punto claramente importante para tener en cuenta y aprovecharlo de la mejor manera posible. La razón de este resultado se debe principalmente al contexto económico adverso que se vive hoy en día en el país, caracterizado por la devaluación de

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

la moneda y un índice considerablemente alto de inflación, por lo que a la gente se le dificulta cada vez más destinar su dinero a cosas que no representen necesidades básicas. En este caso particular, por ejemplo, la gente se inclina más por reducir la cantidad de veces que sale a comer afuera dado que comer en sus casas representa una opción más económica.

Comparado con años anteriores, la actividad del sector se redujo considerablemente. En términos generales y aproximados, si una persona solía comúnmente salir a comer 4 veces al mes, hoy en día lo hace en la mitad de las oportunidades y quien salía una vez ahora prácticamente ni lo hace. A su vez, no solo disminuyó la frecuencia de salidas (las cuales se efectúan mayormente los días sábados), sino también la cantidad que se consume en el restaurante mismo (por ejemplo evitando pedir entrada, compartiendo el plato y resignando el postre). Sumado al hecho de pedir únicamente la cantidad justa, los consumidores eligen los platos teniendo más en cuenta los precios que sus propios gustos, seleccionando los más baratos.

Bajo este contexto es que surge el tema de los descuentos y promociones como estrategia de atracción a los clientes. No solo se puede ver reflejado en el dato de la encuesta mencionado anteriormente, sino que mientras en la actualidad se evidencia una disminución en el consumo de restaurantes, el consumo de cupones de descuento (de los cuales un 35% corresponden al ámbito gastronómico), las promociones y los *delivery* vienen aumentando en los últimos años.

De este análisis se extrae como primera conclusión que el hecho de ofrecer descuentos a los clientes indefectiblemente los atrae y es una acción que se debería considerar aunque sea por un determinado período de tiempo, dado que implementarlo constantemente provocaría que los márgenes sean menores. Pero en principio haría que aumente el flujo de personas que asiste al restaurant y esto genera que el mismo se haga más conocido. Un ejemplo de aplicación podría ser hacer acuerdos con empresas de Zona Norte cercanas al restaurante para otorgarles cupones de descuentos particulares y que éstas los distribuyan entre sus empleados para que puedan elegirlo como alternativa para los almuerzos.

Otra opción más diferenciada que se podría analizar (dado que hoy en día son muchos los restaurantes que ofrecen diversos y variados tipos de promociones) es la de ofrecer descuentos en forma personalizada. Si bien la palabra personalizada estaba incluida en la pregunta de la encuesta, es probable que al responder, los encuestados no se imaginan de

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

qué manera podría hacerse esto dado que no es algo que se ofrece en la actualidad. En pocas palabras, esta opción de mejora consistiría en la creación de un usuario por parte del cliente, a través de su nombre y mail, que permitiría establecer un contacto regular entre él y restaurante, y dónde este último podría informarle de descuentos o promociones que mejor se ajustan a su personalidad y características como comensal. Más adelante en el trabajo se detallará la forma que en esto podría realizarse.

Para obtener información acerca del impacto que esta acción podría tener, se incluyó en la encuesta una pregunta sobre si se estaría dispuesto a crear un usuario para obtener atenciones personalizadas y los resultados fueron los siguientes:



**Gráfico 14.** Resultados de la Pregunta Nº 11 de la Encuesta

Se observa que aproximadamente 7 de cada 10 personas aceptaría crearse un usuario con sus datos personales y mantenerse en contacto vía online con el restaurante, lo que favorece a la ejecución de la idea mencionada. Esto funcionaría de la misma manera que funciona una suscripción por mail, donde una persona recibe mails en su casilla de correo con ofertas que le puedan llegar a interesar.

Si se combinan los resultados de las últimas 2 preguntas de la encuesta, se obtiene que de las personas que sí consideran una motivación que el restaurante le ofrezca beneficios personalizados, un 75% afirmó que se haría un usuario. Resulta lógico que este valor sea alto dado que prácticamente ambas cuestiones son complementarias: si a una persona le llama la atención la posibilidad de obtener descuentos personalizados, debería estar dispuesto a brindar aunque sea información mínima de contacto para que se le pueda ofrecer lo mencionado. Sin embargo, no se debería dejar de lado al 25% que le gustaría recibir los beneficios personalizados pero que no se haría un usuario; por lo que habría que investigar si hay alguna otra alternativa para hacerle llegar las promociones por otro medio.

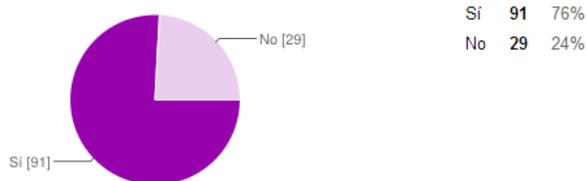
Otro tema relacionado con beneficios que se indagó en la encuesta fue la acumulación de puntos que una persona puede tener al asistir al restaurante reiteradas veces, los cuales luego se vean traducidos en beneficios como pueden ser por ejemplo comidas gratis. Esta

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

idea sería similar en comparación a la implementada en la actualidad por las aerolíneas con los programas de beneficios para viajeros frecuentes, donde los pasajeros a medida que viajan van sumando millas y luego las pueden intercambiar por viajes.

Al analizar las respuestas obtenidas en la encuesta se observa lo siguiente:

¿Le resulta atractiva la idea de poder sumar “puntos” con su asistencia al restaurante que se vean traducidos en beneficios?

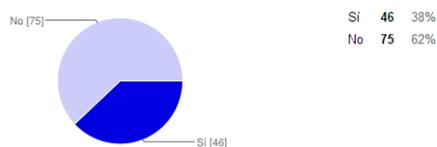


**Gráfico 15.** Resultados de la Pregunta N° 12 de la Encuesta

El resultado sigue la misma línea de las preguntas anteriores, donde la mayoría responde afirmativamente. Además, se observa una fuerte correlación entre ellas dado que de los que les resulta atractiva la idea de sumar puntos, a un 95% le motivaría elegir un restaurante sobre otro si el primero ofreciese beneficios personalizados y otro 82% se haría un usuario para que esto pueda llevarse a cabo. Por lo que en definitiva, se puede concluir que las ideas propuestas tuvieron buena recepción entre los encuestados y habría que combinarlas para generar una propuesta detallada y completa que agregue valor al restaurante.

Finalmente, se les consultó a las personas si les interesaría tener la posibilidad de ordenar la comida que desea comer por internet antes de asistir al restaurante, con el objetivo de disminuir los tiempos de espera una vez dentro del establecimiento. A diferencia de las preguntas anteriores, en este caso se registraron un mayor número de respuestas negativas que positivas:

A mismo nivel de calidad, precio y servicio, ¿priorizaría un lugar que le dé la posibilidad de reservar y ordenar por internet para que la comida esté lista más rápidamente (o cuando llegue al restaurante)?



**Gráfico 16.** Resultados de la Pregunta N° 13 de la Encuesta

Se observa que a un 62% no le interesaría la idea de reservar antes su pedido. Una de las razones por las que puede ocurrir esto es que la gente cuando sale a comer en pareja o en grupo generalmente desea disfrutar de la salida tomándose el tiempo disponible para

hablar entre ellos, sin la necesidad imperiosa de que el servicio se brinde en el menor tiempo posible. Por otro lado, el otro 38% que respondió afirmativamente no es un dato menor y podría tenerse en cuenta para que se implemente la idea y se ofrezca como un servicio adicional.

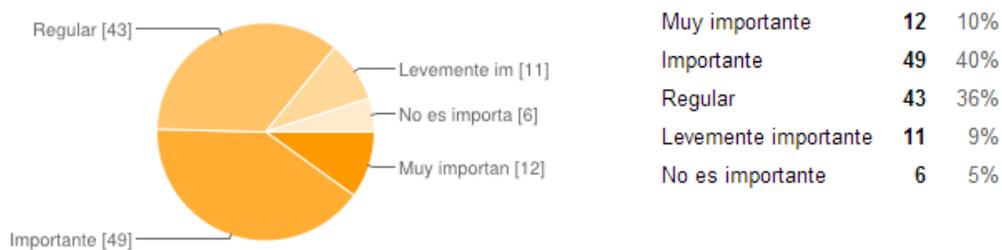
De todas maneras, una de las ventajas que brindan los resultados de una encuesta es que permite priorizar las ideas y conocer en cuál de todas se debería hacer especial foco, por lo que esta última idea tendría un orden de prioridad inferior a las anteriores.

### 4.8 Cercanía con el restaurante

Como se viene mencionando a lo largo del trabajo, uno de los principales puntos débiles que presenta Gold Place es que no se encuentra localizado en un polo gastronómico por lo que, sumado al hecho de que abrió sus puertas recientemente, la cantidad de personas que asiste al restaurante regularmente no es la esperada aún. Para verificar la importancia de este aspecto se incluyó en la encuesta 2 preguntas que aludan al tema de la distancia entre el hogar de una persona y el restaurante en cuestión.

En primer lugar, se registró lo siguiente:

**A la hora de elegir un lugar para comer, ¿qué tan importante es para usted la cercanía del mismo?**



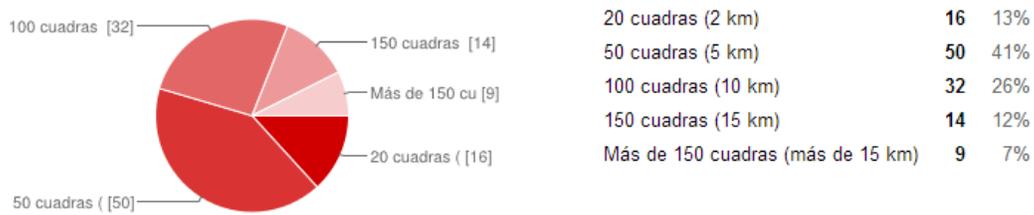
**Gráfico 17.** Resultados de la Pregunta N° 14 de la Encuesta

Se observa que 1 de cada 2 personas considera importante o muy importante la cercanía con el restaurante para elegirlo como lugar para salir a comer. De esto se deduce que cuando un restaurante es poco conocido (como es el caso de Gold Place) la variable distancia cobra importancia dentro de la decisión del consumidor a la hora de elegir un restaurante. Esto mismo se puede ver reflejado en la realidad, donde los clientes que hoy en día asisten regularmente a Gold Place son en general residentes de la zona.

Además de esta pregunta de aspecto cualitativo, se realizó otra similar pero de aspecto cuantitativo:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

¿Qué distancia máxima se trasladaría para ir a comer a un restaurante (sin considerar situaciones especiales)?



**Gráfico 18.** Resultados de la Pregunta Nº 15 de la Encuesta

Se observan resultados muy similares a la anterior pregunta, con un poco más de la mitad de las personas que lo máximo que se trasladarían para asistir a un restaurante es 5 kilómetros. Además, de los que consideran desde levemente importante hasta muy importante la cercanía, la mayoría dentro de cada subgrupo siempre consideró trasladarse como máximo una distancia de 5 kilómetros.

De todas maneras, es importante aclarar que la encuesta no discierne entre los que viven en distintas zonas (por ejemplo en capital o en provincia). La importancia de esto radica en que generalmente resulta más factible que un habitante de Zona Norte se traslade al centro para realizar una actividad que viceversa. Por ejemplo, una persona que viva en capital puede estar dispuesta a trasladarse una cierta cantidad de kilómetros para ir a comer pero siempre y cuando el restaurante quede dentro de los límites de la capital. Y como el restaurante queda en Olivos (Zona Norte), los resultados obtenidos en esta última pregunta pueden no ser completamente precisos. Sin embargo, en términos generales sí se puede concluir que la distancia es un factor que influye al consumidor en su decisión.

## **5 ANÁLISIS DE MEJORAS**

### 5.1 Sistema de encuestas

Una de las ideas que surgió mientras se realizaba el diagnóstico del restaurant fue el de desarrollar un sistema de encuestas para los comensales. Como ya se mencionó previamente, un consumidor podría no sentirse a gusto o molesto con algún aspecto que experimentó durante su estadía y no reflejarlo o hacerlo saber al local, pero que sí terminaría impactando en su preferencia por no volver a comer allí, derivando en la pérdida de clientes. Sin embargo, una simple y rápida encuesta que se le ofrece llenar al consumidor una vez finalizada la comida y la atención, sí podría relucir estas inquietudes, información que sería valiosa para poder trabajar sobre estos puntos y lograr reducirlos o eliminarlos. Además, se le hace saber al cliente que el restaurant se preocupa por la calidad de atención que brinda a sus consumidores y que está en busca de mejorar lo que sea necesario para que tengan una mejor experiencia culinaria.

En principio, se confeccionarían las preguntas de las encuestas en papel, y luego en el caso que se incorporen las *tablets* (como se verá luego en detalle), se podrán ofrecer también mediante esta vía tecnológica, brindando de esta forma una imagen acorde al nivel y ambiente del lugar.

La metodología consistiría simplemente en que el mozo, al momento que una mesa le pide la cuenta y este le entregue la libreta con el ticket, que la misma incluya a su vez las encuestas (una para cada comensal) junto con una lapicera (y posteriormente mediante una *tablet*). El mozo luego les hace mención sobre la misma y una vez que se realiza el pago, retira el ticket y las encuestas (que pudieron ser llenadas o no, ya que son opcionales).

De manera que sea sencillo su llenado y así alentar a los comensales a que la completen, las preguntas a responder serán con opción múltiple, aunque dejando un espacio libre opcional al final de cada pregunta para comentarios, y uno al final de la encuesta para un comentario general. Los temas principales que se cuestionarán son: calidad de la comida, calidad de la atención, ambiente, menú, inquietudes y opinión sobre los shows<sup>2</sup>.

El costo de implementación se limita únicamente al costo de impresión de las encuestas, el cual se recuperaría indirectamente con las mejoras y cambios realizados en base a la información obtenida de los resultados de las mismas. Al contarse con un promedio diario de 60 cubiertos, se tiene que en un mes ingresan al restaurant alrededor de 1800

---

<sup>2</sup> Para ver la encuesta elaborada de opinión de los comensales, referirse al Anexo II.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

personas. Para calcular cuántas encuestas se necesitarían imprimir por mes, al caudal mensual de personas se le descuenta un 20% que se estima no responderán la encuesta más un 10% que representa la gente que vuelve por segunda vez al restaurant y no repite el llenado de la encuesta, quedando en ambos casos en blanco para ser utilizadas por otro comensal. Por ende, la cantidad de encuestas a imprimir por mes será:

$$1800 - 20\%.1800 - 10\%.1800 = 1260 \text{ encuestas}$$

Contratando el servicio de una imprenta que las confeccione, tomando el precio de \$0,50 por papel impreso, el monto total mensual a pagar por las encuestas será:

$$1260 \times \$0,50 = \$630$$

Cabe destacar que este costo se afrontará únicamente en los primeros meses, ya que luego se añadirán al sistema que manejen las *tablets* utilizadas por el restaurant, sin costo mensual alguno.

### 5.2 Creación de usuarios

La fidelización de un cliente es un factor importante para el sector gastronómico, ya que con esta se asegura una visita periódica o repetitiva de una misma persona a consumir en el local. Como se vio anteriormente, este es un concepto con el que Gold Place está familiarizado, al contar con una escasa cantidad de clientes pero que realizan visitas regulares. Por ello, y en vistas de buscar aumentar aún más esta fidelización, es que se presenta la idea de que cada comensal pueda crear un perfil de usuario afiliado al restaurant. Como se analizó en la pregunta n°11 de la encuesta, en general se demuestra una actitud positiva a la creación de un usuario, que le permita al consumidor obtener beneficios, descuentos y atención personalizada, y representando un factor prioritario para ellos al momento de elegir un restaurant al cual salir a comer.

La idea consiste en que cuando un cliente ingresa al restaurant y se sienta en la mesa, el mozo se acerca y luego de entregarle la carta, le ofrece esta novedosa posibilidad de crear un usuario ingresando su nombre, e-mail y fecha de nacimiento. Existen cuatro alternativas para realizarlo: lo crea el cliente mismo con una *tablet* que le alcanza el mozo, lo realiza el mismo mozo con su dispositivo móvil (en caso de que se aplique esta tecnología, la cual se verá en detalle luego), lo realiza el cliente a través de la aplicación para celulares del restaurant (otra mejora propuesta que se analizará más adelante) o lo realiza desde su casa a través de la página web de Gold Place. En los primeros tres casos,

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

si se llegaran a concretar sus desarrollos y aplicaciones, bastaría con agregar dentro de cada sistema las opciones de registro e ingreso de usuario como primer paso, habilitando también la opción de “usuario invitado” para las personas que no opten por crearse uno. Por ello, resulta conveniente impulsar la creación de usuarios a través de la página web (en un principio, luego pueden irse agregando o no las opciones anteriores), que muestre en la página principal las opciones de registro e ingreso con los datos correspondientes de nombre de usuario (que sería su e-mail) y una contraseña propia. Luego una vez en el local, aquí sí será necesario el “logueo” mediante la *tablet*, el dispositivo móvil del mozo o la aplicación del celular antes de realizar los pedidos, asignándose automáticamente a partir de aquí a cada usuario todos los datos sobre las acciones que se desarrollen y que se establecieron para su almacenamiento.

Con esta nueva forma de conexión restaurant-cliente se logra, por un lado, que el cliente disponga de distintas promociones y beneficios que se le ofrecen vía mail y que lo motivan a consumir en el local (por ejemplo se le ofrece un descuento especial en su fecha de cumpleaños) y, por el otro, un aumento en el caudal de gente que consume en el restaurant impulsada por estos descuentos (ver *análisis de la pregunta n°10 de la encuesta*). Además, existen más ventajas para ambas partes, ya que con la creación de un usuario, el cliente cada vez que coma en el restaurant e ingrese con su usuario previamente, comienza a acumular “puntos” que los podrá ir monitoreando ingresando con su usuario en la página web y donde verá las distintas promociones por las que se le ofrece canjear esos puntos, como puede ser por ejemplo una comida gratis (ver *análisis de la pregunta n°12 de la encuesta*). Y por el lado del restaurant, al igual que las encuestas de opinión, la generación de usuarios permitirá obtener valiosa información sobre los comensales, como qué tipo de platos consume, cada cuanto viene al restaurant, en qué días y horarios, con cuántos acompañantes, si lo hace mayormente cuando posee descuentos, etc. En base a estos datos, se le podría ofrecer beneficios personalizados a los usuarios, optimizando la oferta de descuentos a los mismos.

La modalidad de crearse un usuario puede complementarse también con el sistema de encuestas de opinión de los comensales visto anteriormente, al brindarle la opción de firmar sus respuestas de la encuesta con su nombre de usuario (e-mail), ofreciéndole un mejor trato para la próxima vez que vuelva a comer allí y generando para el restaurant información más específica de sus clientes.

### 5.3 “Botón” llamador de mozos

Una de las cuestiones más comunes en lo que respecta a la experiencia de un individuo cuando es atendido en un restaurant, y que prácticamente se desarrolla en todos los establecimientos de este tipo, es el intento (a veces alevoso y forzado) por parte del comensal de llamar la atención del mozo. Ya sea para realizar el pedido del plato a degustar, solicitar algún condimento o aperitivo extra, pedir la cuenta o realizar cualquier otro tipo de consulta, el cliente en varias ocasiones durante su estadía requiere la presencia del mozo en su mesa. Sin embargo, al tener estos a su cargo y responsabilidad la atención de varias mesas a la vez y estar pendientes de las distintas tareas y pedidos que deben procesar, no siempre resulta rápida e instantánea su atención en el momento que se requiere. Además, los empleados pueden estar distraídos cuando un comensal realiza el característico ademán con su brazo, dependiendo el éxito de este intento de comunicación no verbal de que el mozo dirija su campo de visión hacia la mesa donde lo están llamando, implicando esfuerzo y desgaste en el emisor.

En consecuencia, una de las mejoras propuestas para optimizar el ciclo de servicio del restaurant corresponde a la de situar en cada mesa un aparato electrónico inalámbrico mediante el cual el comensal tenga la opción de poder enviar una alerta instantánea a su mozo solicitando su presencia para atender cualquier inquietud. Esta simple alternativa permitiría obtener varios beneficios, tanto económicos como operativos, además de que le brindaría una característica distintiva al restaurant al ser utilizada actualmente este tipo de tecnología solamente en un reducido número de establecimientos gastronómicos de la ciudad de Buenos Aires.

Para comprender su funcionamiento, se tomará como ejemplo una de las opciones que ofrece un proveedor para este tipo de tecnologías, como es el caso del producto denominado Call Up. Este particular “llamador” fue diseñado por un emprendedor egresado del ITBA y consiste en un aparato inalámbrico que se coloca sobre cada mesa y dispone de 3 botones: uno para llamar al mozo, otro para pedir la cuenta, y otro para cancelar el llamado. La señal de estos 3 botones es recibida tanto por el mozo en un reloj pulsera (en modo vibración y que lleva puesto a toda hora) como en una pantalla central mediante la cual también puede advertir el llamado, donde un sonido particular más una luz titilante que especifica el número de mesa que está requiriendo asistencia aparece en la misma. La diferencia entre si la alerta corresponde a un llamado común o para pedir la cuenta, se puede personalizar, por ejemplo que junto con el número de mesa aparezca

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

una letra característica o que alerte con un sonido distinto. Luego, el mozo se dirige a la mesa pudiendo ya saber en ciertos casos lo que tiene que llevar (en el caso de si presiono el botón de “pedir cuenta”), ahorrando tiempos y movimientos. Una vez que la demanda del cliente está satisfecha, el mozo cancela el llamado con un botón de su reloj.



**Figura 7.** Ejemplo de llamador, *display* y reloj pulsera

Por otro lado, los chefs pueden disponer también de un llamador particular de manera que puedan avisar al mozo mediante una alerta instantánea (que le llega sin importar en qué lugar físico del establecimiento se encuentre en ese momento) sobre los platos de las mesas que están listos. Mientras tanto, toda esta información sobre cuántas veces se realizaron llamados, qué mesas específicas, cuántas veces se canceló, cuánto tiempo se demoró en atender un pedido, etc., se irá almacenando para luego tener la posibilidad de elaborar estadísticas que aludan a los tiempos de atención de los mozos del restaurant, y definir planes de acción y mejora en base a las mismas.

Para comenzar a decidir si es rentable la aplicación de esta tecnología, es necesario analizar los beneficios que traería aparejada su utilización para el restaurant en conjunto y demostrar que se recuperará la inversión sobre el sistema y los aparatos.

En primer lugar, resulta conveniente realizar un análisis de tiempos de las distintas tareas, movimientos y esperas que se desarrollan desde que un cliente entra al restaurant hasta que se retira, de manera de poder conocer en forma aproximada cuánto tiempo tarda un mozo en atender una mesa o cuánto tiempo permanece un comensal en el lugar, y luego determinar qué porcentaje de estos se pueden reducir con la aplicación de los llamadores. Si bien estos datos pueden llegar a ser muy variables y dependientes de cada personal o clientela en particular del restaurant, se esbozó un estudio con los tiempos estándar ideales promedio de todas las tareas que se ven involucradas durante una “operación” (atención de mesa), en base a los tiempos cronometrados para cada tarea en las ocasiones en que se fue y se comió allí como unos clientes más, y teniendo en cuenta las localizaciones internas del restaurant, las distancias que deben ser recorridas y demás particularidades de Gold Place. Los datos se muestran a continuación:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Tarea	Minutos	Segundos
Recibe clientes y coloca en una mesa		20
Busca, trae y entrega cartas		30
Busca, trae y coloca panera y aceitunas		40
<i>Tiempo de espera de decisión de los comensales sobre los platos y llegada del mozo</i>	4	20
Se dirige a la mesa y toma el pedido (y responde inquietudes si corresponde)	1	10
Se dirige a la comandera		10
Registro del pedido en la comandera	1	
Busca, trae y sirve bebidas	1	30
<i>Tiempo de espera de preparación de los platos</i>	13	30
Retira panera y aceitunas, platos, limpia y trae cubiertos limpios		45
Busca, trae y sirve platos	2	
<i>Tiempo de espera de finalización de los platos por parte de los comensales</i>	30	
Se dirige a la mesa para atender consulta (postre o cuenta)		20
Busca, trae y entrega cartas		30
<i>Tiempo de espera de decisión de los comensales sobre los postres y llegada del mozo</i>	4	
Toma el pedido (y responde inquietudes si corresponde)		45
Se dirige a la comandera		10
Registro del pedido en la comandera		45
<i>Tiempo de espera de preparación de los postres</i>	5	
Busca, trae y sirve postres	1	
<i>Tiempo de espera de finalización de los postres por parte de los comensales</i>	15	
Se dirige a la mesa para atender consulta (cuenta)		10
Va hacia la caja y pide el cierre de la mesa		15
<i>Tiempo de espera de facturación</i>	2	
Lleva la cuenta a la mesa		10
<i>Tiempo de espera de pago de los comensales</i>	1	
Va hacia la mesa, retira la plata y vuelve a la caja		30
Va hacia la mesa, retira la tarjeta y va a la caja		30
<i>Tiempo de espera de pago con tarjeta</i>	2	
Va hacia la caja, retira ticket y entrega en la mesa		30
Va hacia la caja y entrega el ticket firmado		10

**Tabla 1.** Tiempos estándar promedio de las tareas y esperas en el restaurant

Los datos en cursiva corresponden a tiempos de espera que se dan ajenos a la operación del mozo, por lo que sólo se tienen en cuenta para calcular el tiempo total de estadía. Los tiempos totales de operación de los mozos y estadía de los comensales se muestran a continuación:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Tiempos totales	Minutos	Segundos
Total operación mozos promedio sin postre y pago en efectivo	9	20
Total operación mozos promedio sin postre y pago con tarjeta	10	0
Total operación mozos promedio con postre y pago en efectivo	12	40
Total operación mozos promedio con postre y pago con tarjeta	13	20
Total estadia comensales promedio sin postre y pago en efectivo	60	10
Total estadia comensales promedio sin postre y pago con tarjeta	62	50
Total estadia comensales promedio con postre y pago en efectivo	87	30
Total estadia comensales promedio con postre y pago con tarjeta	90	10

**Tabla 2.** Tiempos totales promedio de operación de mozos y estadia de comensales

Cabe resaltar que estos tiempos no tienen en cuenta ningún tipo de demoras (por ejemplo si la terminal de comandera está ocupada), distracciones, ni situaciones excepcionales que interfieran con la operación rutinaria de los empleados (tiempos ideales). Además, estas tareas no se realizan en forma consecutiva ya que el mozo debe atender varias mesas a la vez, por lo que va intercalando las mismas. Por todo esto es que en la realidad los tiempos terminan siendo mayores (también pueden ser menores ya que se recuerda que se trata con valores promedio aproximados), y aquí es donde se debe hacer foco para intentar reducirlos lo máximo posible con las nuevas tecnologías, acercándolos a los tiempos ideales de operación.

En el caso del llamador, si bien no actúa directamente sobre el tiempo específico que demora una tarea en particular, sí lo hace sobre las demoras que experimenta el cliente cuando no logra localizar al mozo para realizar una solicitud. Asimismo, su aplicación podría ahorrar algunos de sus movimientos, por ejemplo al poder ir directamente con la cuenta a la mesa cuando la misma es solicitada a través del botón correspondiente. De este modo, para obtener una idea aproximada de cuánto representan estas demoras, se presentan a continuación los tiempos reales que fueron cronometrados durante una cena común en el restaurant.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Tarea	Minutos	Segundos
Busca, trae y entrega cartas	1	33
Busca, trae y coloca panera y aceitunas	3	15
<i>Tiempo de espera de decisión de los comensales sobre los platos y llegada del mozo</i>	6	8
Busca, trae y sirve bebidas	2	58
<i>Tiempo de espera de preparación de los platos</i>	7	43
Busca, trae y sirve platos		
Va hacia la caja y pide el cierre de la mesa	3	36
<i>Tiempo de espera de facturación</i>		
Trae la cuenta a la mesa		

**Tabla 3.** Tiempos reales de las tareas y esperas cronometrados en la visita al restaurant

Es importante mencionar que al momento de realizar estas mediciones, no se encontraba en un horario pico el lugar (por lo que había mayor disponibilidad de atención) y se ordenaron “platos del día” (conlleva un tiempo menor de preparación). Sin embargo, no dejan de ser relevantes para compararlos con los tiempos ideales y llegar a una conclusión sobre qué porcentaje de estos tiempos representa las demoras.

Tarea	Tiempos Reales		Tiempos Ideales		Demoras	
	Minutos	Segundos	Minutos	Segundos	Minutos	Segundos
Busca, trae y entrega cartas	1	33		30	1	3
Busca, trae y coloca panera y aceitunas	3	15		40	2	35
<i>Tiempo de espera de decisión de los comensales sobre los platos y llegada del mozo</i>	6	8	4	20	1	48
Busca, trae y sirve bebidas	2	58	1	30	1	28
<i>Tiempo de espera de preparación de los platos</i>	7	43	15	30	-7	-47
Busca, trae y sirve platos						
Va hacia la caja y pide el cierre de la mesa	3	36	2	25	1	11
<i>Tiempo de espera de facturación</i>						
Trae la cuenta a la mesa						

**Tabla 4.** Demoras incurridas en las tareas del mozo

Como se puede apreciar, en todas las tareas y esperas se incurrieron en demoras salvo el tiempo de espera de preparación de platos, el cual se debió a las condiciones en las que se tomaron los datos (como se explicó anteriormente). Más aún, si estos datos se extrapolaran para una situación de hora pico donde hay más mesas que atender y mayores movimientos que hacer, los valores podrían aumentar de forma considerable.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

En base a estos valores de las demoras, el beneficio de comenzar a utilizar llamadores electrónicos se puede separar en dos aspectos. Por un lado, se tiene la disminución de los tiempos de espera, tanto de la llegada del mozo una vez que los comensales ya decidieron lo que van a pedir como de la llegada del mozo una vez que ya están listos los platos. En el primer caso, si bien en la tabla se muestran los datos de manera conjunta con el tiempo en el que los comensales están decidiendo lo que van a pedir (lo cual no se afecta), debe tenerse en claro que una fracción de este tiempo se debe al intento por llamar la atención del mozo de manera visual. Y en el segundo caso, pasa lo mismo con el tiempo de preparación del pedido (no se afecta), donde sí se ve afectada la tarea de buscar el pedido a la cocina ya que generalmente cuando los platos de las distintas mesas están listos, el mozo no lo detecta de inmediato, resultando en que tarden más los platos en caer en las manos del cliente. En ambos casos, la utilización de los llamadores eliminaría a cero estas demoras (las que se mencionaron que se ven afectadas) mediante la generación de alertas instantáneas en el reloj del mozo por parte del comensal por un lado, y el cocinero por el otro.

Por otro lado, el segundo aspecto que puede optimizar el uso de esta tecnología es el correspondiente a las demoras en las tareas propias de los empleados. Como puede apreciarse en la tabla, estas demoras pueden representar desde un 50% (cierre de mesa) hasta un 400% (buscar, traer y colocar panera y aceitunas) del tiempo estándar operativo. Estas demoras se dan por variadas razones, siendo la principal el tener que realizar tareas para otras mesas simultáneamente. Sin embargo, con la disposición de los llamadores, los mozos podrían tener una mejor organización de sus tareas ya que esto les permitiría no tener que estar constantemente pendientes del salón por si hay algún comensal con alguna necesidad de atención, y concentrarse en sus pedidos y tareas en sí, reduciendo finalmente los tiempos de las mismas.

Es importante destacar que junto con estos ahorros en los tiempos de operación y espera, se sumaría un tiempo nuevo correspondiente a la tarea del mozo de comentar a los comensales sobre el funcionamiento de los dispositivos, pero no debería tomar más de 30 segundos y teniendo en cuenta que Gold Place por el momento cuenta con clientela reducida y regular, con explicarles la primera vez bastaría y no haría falta volver a repetir la operación con ellos cuando vuelvan al local.

Además de los beneficios operativos, pueden resaltarse otras ventajas que trae consigo esta tecnología, los cuales se enuncian a continuación:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

- Información: Como se mencionó anteriormente, todos los datos que involucra el proceso de alertas quedan registrados y disponibles para cualquier tipo de análisis que se quiera hacer, en vistas de poder mejorar de manera continua el ciclo de servicio del restaurant.
- Diferenciación: Como se analizó en una de las preguntas de la encuesta dedicada a este tema, donde se obtuvieron resultados positivos hacia la utilización del “botón” (*Ver Análisis Pregunta N°8*), los clientes pueden verlo como un factor de atracción al momento de decidir un lugar al cual salir a comer en base a sus prioridades.

En cuanto a los costos e inversión que se debe incurrir para disponer de esta tecnología informática, tomando como ejemplo el caso del proveedor de la marca Call Up, éste ofrece los aparatos electrónicos (dispositivos que se ubican en las mesas/cocina, *display*, relojes pulsera), el sistema y la instalación, todo a un precio de \$25.000 para un restaurant de 30 mesas (cantidad aproximada que posee Gold Place, teniendo en cuenta que tiene mesas de 2 cubiertos pero que pueden ser montadas para formar de 4, 6, 8 o 10 cubiertos). Por su parte, el mantenimiento y remplazo de los equipos en caso que no funcionen es un procedimiento sencillo y sin costo alguno.

Para poner este valor de la inversión en contexto con la situación actual del restaurant y evaluar si representa o no un aporte de dinero sustancial para el dueño, se puede comparar con la facturación mensual actual, la cual es de \$200.000. Teniendo en cuenta que la suma de sus gastos se eleva a un valor de \$162.904 (compras de materia prima, impuestos, seguros, servicios, sueldos, etc.), a priori resultaría una inversión muy importante para algo que no se traduciría en ganancias relevantes en el corto plazo para recuperar la misma, ya que por el momento Gold Place no trabaja a máxima capacidad y recibe un reducido número de clientes en relación con el que se espera tener.

En conclusión, al estar evaluando al mismo tiempo que esta, otras mejoras que apuntan a aumentar la demanda del restaurant e incrementar el volumen de comensales que se atienden en el mismo, se considera conveniente posponer esta aplicación tecnológica y realizarla en un futuro donde la situación financiera del local sea más favorable, pero hacerla en definitiva por todos los beneficios que se mencionaron anteriormente.

### 5.4 Aplicación para celular

Según un informe elaborado Us Media Consulting (empresa líder en la representación de medios y en la colocación de publicidad), Argentina se encuentra entre los tres países con mayor número de usuarios de *smartphones* en Latinoamérica y se estima que a finales de 2014 habrá 13 millones de usuarios, los cuales representan un 31% de la población aproximadamente. Sumado a esto, en el último año se observó también un crecimiento del 221% en usuarios que se conectan a Internet mediante un *smartphone* o *tablet*.

Bajo este contexto de elevada utilización de teléfonos celulares inteligentes, otra de las ideas propuestas para mejorar la experiencia vivida por los clientes al asistir al restaurante es la creación de una aplicación para celulares que pueda ser utilizada por los clientes mientras se encuentran dentro del establecimiento. De esta manera, los consumidores podrían acceder a través de sus celulares y obtener información relevante acerca del restaurante en forma inmediata y directa.

Dentro de la aplicación, se puede incluir una amplia variedad de información que pueda resultarle interesante consultar al comensal mientras disfruta su comida. Algunos ejemplos de esto son: información detallada de los shows o eventos que se estén llevando a cabo en el restaurante, estado del pedido realizado, tiempo estimado de preparación del plato seleccionado y monto total a pagar, entre otras. A su vez, la aplicación podría requerir poseer un usuario para acceder a la misma (como se mencionó anteriormente en el apartado "Creación de usuarios") y de esta manera ofrecer también información personalizada de cada usuario como los puntos acumulados, opciones de canje de esos puntos, etc.

El costo de desarrollo, diseño y programación de una aplicación de este estilo se estima en \$12.000. Debido a que la principal ventaja de poseer esta aplicación sería la fidelización de los clientes y teniendo en cuenta que actualmente es poca la gente que recibe el restaurante comúnmente, esta propuesta de mejora es otra de las que conviene postergar para más adelante en el tiempo cuando las medidas para atraer gente cumplan con su objetivo y Gold Place se haga más conocido.

### 5.5 Dispositivo móvil para toma de pedidos

Una de las principales alternativas que se evaluó como optimización a nivel servicio es la utilización de dispositivos móviles durante la toma del pedido a los comensales. Como se

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

había mencionado anteriormente cuando se plantearon las posibles mejoras, la utilización de estos dispositivos resultaría en un proceso de servicio más dinámico y con menores errores.

Como se fue desarrollando a lo largo del proyecto, el restaurante actualmente no posee una gran cantidad de clientes, lo que convierte en éste el momento ideal para implementar esta nueva modalidad. Es real que todo nuevo proceso tiene una curva de aprendizaje, pero Gold Place cuenta actualmente con tres aspectos a su favor. En primer lugar, como se comentó, la situación actual con mozos menos atareados que se pueden adaptar con menor presión a la utilización de estos dispositivos. En segundo lugar, que el sistema no sería una novedad, sino que resultaría similar al que utilizan en las pantallas táctiles dispuestas en el salón, pero en un dispositivo más pequeño. Como tercer punto a favor, se presenta que los actuales mozos ya están establecidos y conformes con su actual trabajo lo que no generaría costos extra en capacitación.

Cabe destacar que este cambio de método no tendría un costo extra mensual a nivel sistema, sino que simplemente se deberán comprar los dispositivos móviles adecuados para poder trabajar. Sobre estos dispositivos, hay un costo extra en el seguro del restaurante, pero resulta insignificante. Siendo que se cuenta con dos turnos de mozos y con dos mozos en cada uno, lo ideal sería invertir en 3 *tablets* de alrededor de 7 pulgadas de acuerdo a la disponibilidad del mercado a la hora de comprar. Se considera esta cantidad por cualquier eventualidad, pero cabe destacar que las baterías de los dispositivos contemplados tienen una durabilidad que frente al uso que se le va a dar llegará fácilmente al día completo de trabajo. En relación al tamaño, uno más pequeño, podría resultar incómodo en el momento de cargar las órdenes para una persona poco acostumbrada a este tipo de dispositivos; un tamaño más grande como podrían ser 10 pulgadas, aunque más cómodo a la visual, resulta poco práctico para la portabilidad, más costoso y generalmente con un menor rendimiento de batería o mayor tiempo de carga y consecuente consumo eléctrico.

Dentro de las mejores alternativas actuales, considerando no solo los requerimientos, sino también el nivel y la estética del lugar se encuentran estas 4<sup>3</sup>:

- Samsung Galaxy Tab 3 T210 – Costo \$1644.- + IVA
- Lenovo Ideatab A1000 – Costo \$1644.- + IVA

---

<sup>3</sup> En el Anexo III pueden encontrarse información sobre las características y especificaciones particulares de los dispositivos mencionados.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

- Asus Memopad 7'' – Costo \$1314.- + IVA
- Acer Iconia B1 710 – Costo \$1235.- + IVA

Implementar esta metodología de atención, no solo traería beneficios cualitativos, como una mejor imagen, mayor organización, menores traslados y un mejor servicio; sino que podría eventualmente reducir la cantidad de mozos empleados y activos, con el consecuente ahorro en costos.

Luego de un proceso de medición y análisis, se determinaron los tiempos básicos de trabajo para cada una de las tareas involucradas en el servicio de atención a una mesa. A estos valores, para llevarlos a valores tipo y poder trabajar con ellos, se les asignó suplementos de acuerdo a lo establecido en el libro de la OIT<sup>4</sup>.

Las consideraciones que se tuvieron para establecer los suplementos fueron:

- Un suplemento por necesidades personales igual a 6%. La OIT establece como sugerencia un valor de 5 para hombres y 7 para mujeres, pero considerando que actualmente se cuenta con personal de ambos sexos, se toma un promedio de 6.
- Un suplemento por fatiga igual a 5%. Esta es una constante igual para ambos sexos e incluye el suplemento por trabajo en pie.
- Un suplemento por contingencias igual a 5% que contempla distracciones y demoras generales

Sumado a esto se evaluó, por un lado, un suplemento de un 1% más en las tareas de cocina debido a la temperatura y ambiente de trabajo. Por otro lado, en los tiempos de espera, donde el mozo podría realizar otras tareas, sólo se consideró un suplemento por contingencias que representaría la variabilidad de la espera en sí. Finalmente, a las tareas correspondientes a la persona asignada a caja se le consideraron los mismos suplementos, ya que muchas veces puede encontrarse ayudando a los mozos con algunas de sus responsabilidades.

En función de estos valores se confeccionó el siguiente cuadro:

---

<sup>4</sup> Para observar la tabla completa, referirse al Anexo IV.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

	Mozo solo		+ Comiss		+ Dispositivo		+ Disp. + Comiss	
	min.	seg.	min.	seg.	min.	seg.	min.	seg.
Tiempo total de operación sin postre y pago en efectivo	10	49,6	9	30	9	30	7	48
Tiempo total de operación sin postre y pago con tarjeta	11	36	10	18	10	18	8	36
Tiempo total de operación con postre y pago en efectivo	14	41,6	13	30	12	24	10	42
Tiempo total de operación con postre y pago con tarjeta	15	28	14	18	13	12	11	30
Tiempo de atención promedio aproximado	13	8,8	11	54	11	21	9	39
Cantidad MAXIMA de mesas atendibles en estadía promedio (1h 25min. 53seg.)	6,53		7,22		7,57		8,90	
Optimizacion en tiempo agregando 1 comiss (sin contar retiro/armado mesa)	1	18						
Optimizacion en tiempo utilizando dispositivo movil	1	18						
Optimizacion en tiempo utilizando dispositivo Movil / con postre	2	17,6						

**Tabla 5.** Tiempos mínimos de atención para una mesa de 3 personas en promedio

En el primer caso, se observa que un mozo, atendiendo solo y realizando cada tarea en tiempo óptimo puede atender como máximo, 6,53 mesas en un período de una hora y veintiséis minutos aproximadamente (este tiempo representa el promedio de estadía de un comensal en el establecimiento). Cabe destacar que para este análisis, se tuvieron en cuenta únicamente los procesos en el almuerzo y la cena, considerando que son los más largos, complejos y con mayor cantidad de clientes involucrados al mismo tiempo.

En la segunda parte del cuadro, se denota que la implementación de los commis representa un ahorro de 1 minuto y 18 segundos en el tiempo de atención de un mozo. Este tiempo, aunque parezca menor, aumenta el máximo de mesas a atender hasta 7,22. Aunque no se considere para este análisis, estos empleados también reducen el trabajo de los mozos, levantando, limpiando y armando nuevamente las mesas.

Llegando a la alternativa de la implementación del dispositivo móvil, se observa que en los casos que los clientes no consuman postre, se logra un ahorro en tiempo de 1 minuto con 18 segundos, y en el caso de que sí ordenen postre, el ahorro es de aproximadamente un minuto más. Considerando el tiempo de atención promedio, se observa un aumento de la posibilidad de atención de hasta 7,57 mesas en el período.

La optimización en los tiempos se debe al ahorro en el traslado y la carga del pedido en la comandera, sumado a las demoras. Estas últimas, debidas a distracciones que puede tener el mozo de diferentes índoles se eliminan ya que al tomar el pedido desde la mesa directamente, el mozo nunca pierde el foco ni es demorado por algún comensal u otro empleado.

Por último, si se toman las dos opciones, tanto la utilización de los commis como la implementación del dispositivo se reconoce que el número máximo alcanzable es de 8,9 mesas; un poco más del 36% comparado con el caso del mozo solo.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Trasladando estos datos a las capacidades y niveles actuales de trabajo, se identifica claramente el beneficio de incorporar este sistema.

A partir de la información otorgada por el dueño de Gold Place, se conoce que el número de cubiertos promedio en hora pico ronda alrededor de los 60 – 70 cubiertos, lo que representaría unas 22 mesas. Si se considera que un mozo puede atender hasta 6,53 mesas por período, el número de mozos necesarios para cumplir con esa demanda satisfactoriamente y sin demoras sería mayor a 3. En este caso, la demora aproximada que sufrirían los comensales sería de un poco más de 1 hora, 3 minutos en total. Estos minutos no pueden repartirse equitativamente, porque dependen de a qué persona atienda primero el mozo y cuánto tarde en ver a otro. De esta manera, no es que las 22 mesas esperarían aproximadamente 2,86 minutos, sino que algunas no esperarían y otras podrían llegar a esperar 5 o más minutos. En la tabla siguiente se presenta esta información:

	Mozo solo (x2)			+ Comiss			+ Dispositivo			+ Dispositivo + Comiss		
	Hora	Min.	Seg.	Hora	Min.	Seg.	Hora	Min.	Seg.	Hora	Min.	Seg.
Tiempo total promedio de permanencia en local (comparativo)	1	25	53	1	25	53	1	25	53	1	25	53
Tiempo total requerido sobre 22 mesas	2	29	36	2	10	54	2	4	51	1	46	9
Diferencia (demoras)	1	3	43		45	1		37	58		20	16
Mozos necesarios para satisfacer la demanda sin demora	3,37			3,05			2,90			2,47		

**Tabla 6.** Tiempos y empleados requeridos para satisfacer la demanda en hora pico

Como se puede observar, ya sea con un commis, con la implementación del dispositivo o con la combinación de ambas; la demora y la necesidad de mozos se va reduciendo hasta llegar a ser una atención de dos mozos con una demora de alrededor de 20 minutos lo cual es tolerante siempre que este tiempo no aplique a una única mesa. Como complemento a esto, si se considera la implementación del “botón” llamador de mozos, se puede generar una interacción con el dispositivo que le permita al mozo ver desde qué mesa lo están llamando y el tiempo transcurrido, en lugar de que lo reciba en el reloj pulsera, ahorrándose el costo de los mismos. Esto último permitiría evitar que las demoras inevitables se acumulen en unas pocas mesas generando descontento.

En estas condiciones, se puede corroborar que la utilización del dispositivo móvil no solo mejora la imagen del lugar, sino que optimiza el servicio y aumenta la satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta que la intención del restaurante es aumentar la cantidad de clientes, es claro que esta herramienta le da la versatilidad suficiente como para ir aumentando en % de demanda sin necesidad de ampliar el personal ni contratar personal eventual. Por ejemplo, desde el punto de vista de una atención mediante dispositivo móvil y un commis, se puede llegar a una demanda de 34 mesas promedio en hora pico, lo que

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

representaría aproximadamente un 50% más que ahora y quedar en una situación similar a la actual (demora total de 1 hora 5 minutos). Si ese aumento se diera en las condiciones actuales, la demora sería de 1 hora, 56 minutos (considerando los commis), y en esta condición, para no bajar el nivel de servicio sería necesario por lo menos contratar personal eventual representando mayores gastos.

Considerando la condición de 3 personas por mesa y un valor promedio por cubierto de \$110, la facturación extra obtenida en la situación ideal sería de \$3960.- en ese mismo período de trabajo y sin necesidad de personal extra. Claro está, que esta situación ejemplifica el caso siempre que pueda aumentarse la demanda.

Un tema para futura evaluación sería la conveniencia de reducir los dos commis contratados a uno o eliminarlos definitivamente. En este caso, al no incluir en el análisis los tiempos de armado y desarmado de las mesas, principal trabajo que realizan, no resulta conveniente sacar conclusiones al respecto.

### **5.6 Dispositivo móvil para orden de pedidos**

Esta alternativa, aunque interesante por la posible reducción en costos salariales y la innovación que representa, se descarta considerando el poco interés presentado por el dueño del establecimiento por este método de servicio y la alta inversión requerida. No solo se debe invertir en los equipos, sino en la implementación de un nuevo sistema en general, ya que el actual no ofrece esa posibilidad por el momento.

Siendo un restaurante con uno de sus focos en la atención al cliente, el hecho de que los comensales ordenen directamente desde una *tablet* o pantalla táctil ubicada en la mesa resultaría contradictorio al reducir la interacción con el mozo.

A su vez, la mediana o escasa demanda y la imposibilidad de reducir personal actual representarían un periodo de retorno de la inversión muy largo y poco conveniente.

### **5.7 Pantalla táctil en cocina**

En este caso, esta alternativa se complementa con las anteriores, como el botón para llamar al mozo o la atención mediante dispositivos móviles ya que permite mejorar en control sobre lo que sucede en la cocina y de esta manera asegurarse de que no haya distracciones, no se “traspapele” ni se demore ningún pedido.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

La propuesta consiste en instalar en la cocina una pantalla táctil, cubierta mediante un film protector debido a las condiciones de trabajo en las que se encontrará, que permita al cocinero, ayudante o quien se encuentre en la cocina recibir los pedidos en orden y marcar en la pantalla el estado en que se encuentra, como por ejemplo, “en espera”, “en preparación”, o “listo”. De esta manera, desde la caja se puede verificar que demoras está teniendo un pedido en particular y controlar qué está pasando. Por su parte, el mozo desde su dispositivo móvil, puede verificar el estado del pedido directamente si es consultado por algún comensal o para verificar si se encuentra listo, rápidamente y sin tener que acercarse a la cocina. En el caso que se detecte un problema o una demora fuera de lo común, se puede avisar al cliente o resarcirlo de alguna manera antes de que éste llegue a disgustarse evitando un conflicto mayor y haciéndolo sentir cuidado y bien atendido. Actualmente, esto funciona mediante comandas que se imprimen en la misma cocina. En una situación con muchos pedidos, pueden acumularse los tickets debido a distracciones en la cocina, perderse alguno o perder el orden generando una demora. A su vez, la impresora puede quedarse sin tinta o sin papel para lo cual es necesario estar muy atento.

A nivel tecnología, cualquier dispositivo, no necesariamente móvil, con pantalla táctil de buen tamaño y conectividad *Wi-Fi* resulta útil. En este caso, los requerimientos no son altos y, al permanecer enchufado, no es relevante tampoco la duración de la batería. La elección dependerá más de las aptitudes visuales y habilidades del personal de cocina; pero es claro que mientras más grande sea la pantalla, más sencillo resulta el proceso ya que permite leer desde más lejos y evita tener que desplazarse si se acumulan pedidos. La parte del sistema puede ser aportado por la empresa proveedora actual a un costo relativamente bajo.

Esta alternativa en particular es difícil de cuantificar ya que no fue posible evaluar el comportamiento y los tiempos en la cocina, pero de todas maneras permite un análisis cualitativo y se puede incluir como complemento del total, ya que el costo no resultaría tan elevado.

### **5.8 Sistema de control de stocks**

El sistema MaxiRest que posee actualmente Gold Place, cuenta con un módulo de control de stocks el cual permite cargar los ingredientes y sus respectivas cantidades de cada plato. De esta manera, cada vez que salga un pedido en particular, se descuenta esta

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

proporción de ingredientes del total. Lamentablemente, esta herramienta no se encuentra en uso.

Debido a la cantidad de ingredientes y el tiempo que requeriría configurar el sistema, no se aprovecha esta alternativa y se pierde de vista el potencial que tiene. Sin necesidad de cargar todo lo que lleva un plato (considerando que la sal, aceite, especias y algunos otros elementos son utilizados de acuerdo al momento), se pueden cargar muchos de los ingredientes básicos que hacen al plato. De esta forma, podrían evitar hacer el recuento manual que hacen de muchos de los productos, o realizarlo de forma menos minuciosa, y controlarían los faltantes por robo interno. Posee la alternativa de disparar alertas por diferentes medios cuando algún producto alcanza un valor determinado, lo que permite realizar los pedidos con mayor anticipación y con la posibilidad a largo plazo de manejar stocks más chicos.

Otro beneficio de este módulo que no está relacionado con los stocks en particular, es que al tener discriminado cada plato en ingredientes y sus cantidades, se puede obtener un costo más real y objetivo del mismo. Frente a cualquier cambio en los precios de la materia prima, el cambio se transmite al plato automáticamente y se podrá verificar como repercute en el costo. Se puede evaluar qué ingredientes encarecen y en qué proporción determinado ítem de la carta y buscar alternativas.

Con este control, se puede determinar el margen real de cada plato y evaluar cómo se modifica con los cambios de precio. De esta manera, resulta mucho más sencillo manejar las promociones y evaluar, si se trabajara con Groupon por ejemplo, qué platos podrían incluirse en la promoción y a qué precio y cuáles no.

Toda esta información bien discriminada permite obtener fácilmente estadísticas y armar mejores estrategias a la hora del *pricing* y de ordenar mercadería. Considerando que el único costo que tiene es el tiempo invertido, que puede realizarse de a poco, evaluando la situación actual del restaurante y la necesidad de atraer más gente (en muchos casos con promociones), esta posibilidad de mejora se tendría muy en cuenta.

### **5.9 Marketing online**

Como se mencionó anteriormente en el trabajo, la principal dificultad que el restaurante está atravesando actualmente es la reducida cantidad de gente que asiste regularmente al establecimiento. Es por esto que las primeras propuestas de mejora deben apuntar

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

directamente a elevar este caudal de clientes, dado que cualquier otra medida implementada resultaría irrelevante si los ingresos que obtiene el restaurante se encuentran por debajo de lo esperado.

Una de las maneras de alcanzar este objetivo es mediante el marketing online, es decir, promocionando el restaurante a través de Internet y las redes sociales. Una de las principales ventajas que presenta el marketing online comparado con el marketing a través de los medios tradicionales es que el primero resulta ser más económico, por lo que está más al alcance de las empresas con presupuestos reducidos, como es el caso de Gold Place. A su vez, Internet te asegura una presencia constante los 365 días del año y es fácil de controlar y de manejar.

A continuación se detallan las diferentes técnicas de marketing online que se podrían aplicar en este caso.

### ***5.9.1 Google AdWords***

Se trata del programa perteneciente a Google mediante el cual ofrece la posibilidad de publicar anuncios que aparecen en el buscador una vez que se efectúa una búsqueda relacionada con el tema. Estos anuncios aparecen en forma simultánea con los resultados de las búsquedas comunes pero lo hacen en la zona superior o lateral derecha y poseen un fondo de color distinto para diferenciarlos.

La principal ventaja que posee este método de publicidad es que el costo es variable y depende directamente de la cantidad de clics que reciba el anuncio. Es decir, si el costo de publicación del anuncio es elevado significa que el mismo está cumpliendo su objetivo al ser altamente demandado.

Los pasos necesarios para publicar un anuncio son simples:

- Redactar un anuncio explicando lo que se ofrece.
- Determinar los términos de búsqueda que harán que el anuncio aparezca en los resultados de Google.
- Establecer un presupuesto diario.

Un ejemplo del anuncio que se podría crear para que aparezca junto con los resultados de la búsqueda es el siguiente:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante



**Figura 8.** Ejemplo de anuncio de Google AdWords

En este caso, el enlace que aparece corresponde a la página web principal del restaurante. Por un lado se busca destacar la calidad y excelencia en la comida que se ofrece al describirse como “la mejor cocina internacional”, y por otro lado se ofrece un descuento (correspondiente al que ofrece actualmente con la tarjeta Clarín 365) como método más fuerte de atracción del público. También, se muestra un enlace que lleva a Google Maps para saber la localización del local y ver de qué manera poder trasladarse hacia allí.

El segundo paso consiste en la selección de las palabras clave. Es decir, los términos que determinarán cuándo aparecerá el anuncio de Gold Place. Ejemplos de palabras clave pueden ser: *restaurante olivos, descuentos en restaurante, cocina internacional*.

Finalmente, se debe establecer el presupuesto diario que se está dispuesto a invertir mediante esta modalidad de publicidad. A su vez y como se mencionó anteriormente, el anuncio publicado se paga por cada vez que se efectúe un clic sobre el mismo; por lo que se debe definir también el costo máximo por clic que se estaría dispuesto a pagar. Lo recomendable para cuando se utiliza por primera vez esta herramienta es comenzar con un importe bajo del presupuesto diario, por lo que se definen los siguientes valores:

- Presupuesto diario: \$ 20
- Costo máximo por clic (CPC): \$ 1

De esta manera, se esperaría como máximo recibir 20 clics por día para alcanzar el presupuesto diario establecido (lo que representaría un gasto de \$ 600 mensuales por publicidad mediante Google AdWords). Luego de iniciada la publicación del anuncio, se puede hacer un seguimiento de la campaña que se está llevando a cabo a través de Google Analytics, que es un programa que ofrece Google con análisis y estadísticas sobre la actividad de las personas que observan o hacen clic sobre el anuncio.

### **5.9.2 Guías de restaurantes online**

En base a los resultados obtenidos en una de las preguntas de la encuesta elaborada se encontró cuál es el principal medio mediante el cual una persona busca información para asistir a un nuevo restaurante: a través de la recomendación de un conocido (el 75% de las personas seleccionaron esta opción). Si bien los mayores esfuerzos se deben aplicar a favorecer el punto anterior (brindando un excelente servicio que haga que las personas recomienden el restaurante a sus conocidos), no se debe descuidar el otro 25% que en la encuesta respondió que utiliza otro método para buscar información.

La siguiente opción más elegida en esta pregunta (13%) fue la Guía Oleo como fuente de información de nuevos restaurantes. Guía Oleo es una página web que permite buscar restaurantes por nombre, especialidad, tipo de cocina, zona o calle y a su vez incluye calificaciones de los restaurantes las cuales se generan a partir de las opiniones personales de la gente. De aquí surge la importancia de que Gold Place aparezca en las guías online de restaurantes más importantes y conocidas de Internet (que generalmente resultan ser las que aparecen en los primeros resultados que arrojan los buscadores).

La ventaja de esto es que para aparecer en el listado de las guías, simplemente basta con llenar un formulario con los datos y las características del restaurante. No requiere costo alguno. Esto se debe a que las guías buscan tener el listado más completo de restaurantes para que la gente decida buscar en sus páginas webs y no en otras. Es decir, tanto el anunciante como la guía online se benefician de esto.

Actualmente, Gold Pace figura únicamente en las páginas de Guía Oleo y Vía Resto. Otras importantes guías en las que no aparece y podría hacerlo son: RestaurantesHoy, Guía La Nación y TripAdvisor. Este último es uno de los más visitados dado que muchas personas lo utilizan para planificar sus viajes y contiene consejos y experiencias de gente común; por lo que las opiniones que se encuentran ahí son muy valoradas por el público en general.

### **5.9.3 Google Maps**

Otra opción que no requiere costo alguno y que ayuda en gran manera a tener presencia en Internet es el mapa que muestra Google en los resultados de búsqueda o directamente en el sitio de Google Maps. Actualmente, al escribir en el buscador “restaurantes Olivos” aparece en primer lugar un mapa de la zona con diferentes puntos que hacen referencia a las localizaciones de cada restaurante. A su vez, Google le está dando cada vez más

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

importancia (traducido en mayor espacio en la primera página de resultados para una búsqueda determinada) a los resultados de Google Maps.

Sin embargo, Gold Place no figura en el mapa, lo cual representa una clara desventaja frente a la competencia que sí aparece. Esta desventaja se ve reflejada en el hecho de que si una persona está buscando restaurantes por la zona para comer, identificará más fácilmente a los que encuentre en el mapa, dado que eso le permite decidir si le conviene la ubicación en la que se encuentra y también averiguar los modos más convenientes para trasladarse hacia allí.

A continuación se observa el mapa que actualmente muestra Google con restaurantes de Olivos:



**Figura 9.** Mapa con los restaurantes de Olivos

En la imagen se observa que aparece La Farola (uno de sus principales competidores indirectos) y Gold Place, que debería figurar 200 metros al norte de La Farola, no se encuentra.

Para aparecer en Google Maps se debe utilizar Google Places, el cual es un servicio para que las empresas registren sus negocios en Google. Es similar a un directorio online (como las páginas amarillas) pero con la diferencia que este servicio es gratuito. Las empresas registradas en Google Places luego se muestran como información en Google Maps.

Por ende, para aparecer en Google Maps se deben seguir los siguientes pasos:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

1. Crear una cuenta en Google Places (donde se puede incluir la dirección del restaurante, fotos, videos, horarios de atención, etc.).
2. Completar todos los campos (aquí es importante detallar toda la información del restaurante de manera clara y concisa ya que si contiene poca información o la misma es errónea, el restaurante tendrá menos posibilidades de aparecer en el mapa).
3. Incluir reseñas (mientras más críticas positivas tenga el restaurante, el mismo aparecerá en mejores posiciones).

### **5.9.4 Redes Sociales**

Otra de las estrategias disponibles para acaparar el extenso mercado online es la utilización de las redes sociales para promocionarse. La red social más utilizada para estos casos es Facebook y, si bien Gold Place posee una página en Facebook, la misma no es actualizada regularmente en la actualidad. El efecto que genera una página no actualizada es prácticamente el mismo que el no tener una página. Es una herramienta muy importante para atraer clientes dado que el restaurante puede interactuar en forma directa con los consumidores y por ende se debe utilizarla de manera constante.

Las acciones que se pueden realizar a través de la página de Facebook son las siguientes:

- Publicar los platos del día o especialidades del chef.
- Informar acerca de los eventos que se lleven a cabo dentro del restaurante (como por ejemplo shows de stand up, exposiciones de cuadros).
- Mostrar fotos y videos de lo que acontece en el restaurante.
- Comunicar los platos nuevos que se agreguen a la carta.
- Ofrecer descuentos y promociones.
- Preguntar a los clientes sus opiniones y sugerencias para mejorar el servicio.

### **5.9.5 Groupon**

Finalmente, la última acción de marketing online que se puede realizar es publicar ofertas de descuentos en comidas a través de Groupon. Este tipo de promoción se presenta como una alternativa ante la inversión en publicidad tradicional (donde se requiere tener ingresos elevados para invertir) y favorece en gran medida a las pequeñas empresas como es el caso de Gold Place.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Las compras colectivas a través de Internet cada día cobran más fuerza y debido al contexto económico actual, los consumidores se preocupan más y le dan mayor importancia a la posibilidad de conseguir descuentos en un producto determinado. Y siendo Groupon el sitio web más popular donde se ofrecen descuentos, resulta conveniente publicar ofertas con descuentos en comidas de hasta el 50%.

Cabe aclarar que mediante este método no se estarían obteniendo ganancias (dado que no solo se incurriría en el costo por el descuento sino también en la comisión que cobra Groupon por los cupones vendidos), sino que se utilizaría como medio de publicidad para darse a conocer en el mercado (teniendo en cuenta que Gold Place abrió sus puertas hace poco tiempo), encontrar nuevos clientes que asistan al restaurante y motivar la fidelización de los mismos.

Para determinar cuál es el porcentaje de descuento más conveniente a incluir en las ofertas se estudiará primero el margen de ganancia bruta que obtiene Gold Place con la venta de los platos. A continuación se detalla la información de costos e ingresos obtenidos por Gold Place en el mes de mayo de 2014:

<b>Ingresos</b>	<b>\$ 200.000,00</b>
<b>Costos</b>	
<b>Costos variables</b>	
Carnes y pescados	\$ 17.000,00
Verduras y frutas	\$ 8.000,00
Lácteos y almacén	\$ 14.000,00
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 39.000,00</b>
<b>Costos Fijos</b>	
Sueldos y cargas sociales <sup>5</sup>	\$ 109.904,00
Impuestos	\$ 14.000,00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 123.904,00</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 162.904,00</b>

**Tabla 7.** Ingresos y costos de Gold Place en mayo

De la tabla se deduce que los costos variables (materia prima) representan un 24% de los ingresos aproximadamente. Esto implica que el precio de los platos se establece en un valor cercano a 4 veces el costo de producción de los mismos. Con estos datos se puede

<sup>5</sup> Las cargas sociales comprenden el 23% del sueldo bruto de los empleados.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

determinar cuál es el máximo descuento que se puede otorgar sin la necesidad de incurrir en un gasto (teniendo en cuenta que Groupon cobra un 50% de comisión sobre el valor del producto vendido). La cuenta que debe realizarse es la diferencia entre el ingreso obtenido por un producto (en este caso por un plato de comida) con el descuento aplicado y los costos incurridos (tanto en la preparación del plato como en la comisión que se le debe abonar a Groupon) y luego igualar esa diferencia a cero. A continuación se puede observar el cálculo que se hace referencia (la constante “p” representa el precio de un plato tradicional y la incógnita “x” representa el descuento):

$$\begin{aligned}p \times (1 - x) - 0,5 \times p \times (1 - x) - 0,24 \times p &= 0 \\p \times [(1 - x) - 0,5 \times (1 - x) - 0,24] &= 0 \\(1 - 0,5) \times (1 - x) - 0,24 &= 0 \\0,5 \times (1 - x) &= 0,24 \\1 - x &= \frac{0,24}{0,5} \\1 - x &= 0,48 \\x &= 1 - 0,48 \\x &= 0,52 \\x &\equiv 52\% \\x &\cong 50\%\end{aligned}$$

Se obtuvo como resultado un descuento redondeado del 50%. Esto quiere decir que si se ofrecen descuentos en Groupon del 50% en comidas, no se estarían obteniendo ganancias ni pérdidas (como se mencionaba al inicio de este apartado). De esta manera se logra el objetivo de ofrecer un descuento altamente atractivo para los clientes, cuya oferta es vista por un elevado número de personas que visita regularmente la página de Groupon, y no se incurre en un costo por llevar a cabo esta medida.

En definitiva, este tipo de publicidad abarca un amplio número de usuarios de Internet y si bien se corre el riesgo de que muchos solo aprovechen la oferta y luego no regresen al restaurante, también está la posibilidad de que si el cliente se sintió satisfecho con el servicio lo recomendará a sus conocidos, favoreciendo el método de promoción por excelencia para este rubro que es el “boca en boca”.

### 5.10 Cartel y promoción del restaurant

Una de las ideas que se pensó para contrarrestar el hecho de que está asistiendo poca gente al restaurant, es la de modificar la imagen y forma física con la que el

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

establecimiento se presenta al público en la calle, más precisamente hablando de su cartel. La forma, tamaño, fuente de la letra, extensión del nombre, color, contraste, iluminación, borde, etc., son algunas de las características que definen lo atractivo que puede significar el establecimiento para una persona que camina por enfrente del lugar y se encuentra con deseos de elegir un lugar para comer (ya sea en el momento o que recuerde el lugar para ir en el futuro). En el caso de Gold Place, así es como se presenta:



**Figura 10.** Cartel y entrada de Gold Place

A priori da la sensación que es una deslumbrante carta de presentación del local. Sin embargo, en el momento en que se dirigió al mismo para realizar el diagnóstico de la operatoria, se notó que no daba la impresión (desde la vereda) que fuera un restaurant, principalmente por su arquitectura (alta y angosta) no tan característica y común para un local gastronómico. Es más, la entrada al mismo se encuentra a una distancia mayor del cordón de la vereda que las demás viviendas y locales de la cuadra, además de que no hay ningún cartel transversal ni un pasillo con techo que guíe a la misma, por lo que si uno se encuentra a 50 metros de Gold Place sobre la misma cuadra en que está localizado, no logra advertir que en ese espacio hay un establecimiento gastronómico. La única manera podría ser notando las 2 mesas que tiene afuera, pero el campo de visión hacia las mismas

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

está parcialmente obstaculizado por árboles. Además, otro aspecto que refuerza esta problemática es la poca iluminación que tiene tanto el cartel como la entrada del lugar, la cual no debería descuidarse ya que cuando es de noche, la persona que está buscando un lugar para comer lo primero que mira y la característica por la que posa su atención de un cartel es su claras y agradables letras y bordes iluminados.

Siendo la demanda actual de clientes en gran medida escasa, los aspectos mencionados antes no son menores, y cada uno debe ser debidamente analizado y tratado en busca de aumentar el caudal de gente que llega al restaurant. En base a esto, se pensaron distintas alternativas que podrían mejorar la imagen del lugar.

Por un lado, se pensó que una opción puede ser la confección de un cartel con la inscripción "Gold Place - Resto & Bar" que se ubique transversal a la vereda para así hacer notar a las personas que caminan por la cuadra de la ubicación. Sin embargo, esta se descartó no sólo por el costo que implicaría sino también porque la imagen visual que brindaría no concuerda con el ambiente y las características propias del restaurant, el cual es sofisticado, moderno y de estilo gourmet, y ya que de lo contrario se asemejaría más a un local de otro estilo, como puede ser un local de comidas rápidas.

En contrapartida, la opción que sí se maneja como viable para que la aplique Gold Place es aumentar el nivel de iluminación, tanto del cartel como de la entrada y el sector de mesas y sillas de afuera. Actualmente, se está pagando de luz una cuota mensual de \$ 3.000, de los cuales alrededor del 15% se debe a la iluminación exterior. A su vez, cabe destacar que también se está pagando un impuesto anual de \$500 por tener mesas afuera del local y se paga un servicio de jardinería para la vereda de la entrada de \$500 mensuales. Analizando estos números, resulta conveniente aumentar el nivel de iluminación del cartel y de la entrada y mesas de afuera, ya que sólo aumentaría una baja proporción de los gastos de luz en comparación con el total que se paga (se estima un 50% más) y ayudaría a hacer rendir más los gastos que se pagan por mantener el espacio exterior, al agregarle mayor valor de atracción visual y confortabilidad. El costo mensual adicional que se deberá afrontar para tal fin será:

$$50\%.(15\%.\$3000) = \$225$$

Por otro lado, otra forma de incrementar la promoción del restaurant es mediante los shows que actualmente se brindan una vez cada 15 días (generalmente los jueves) en el segundo piso. Los mismos pueden tratarse de shows de stand-up, música o demás

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

atracciones que permita un disfrute mayor del comensal durante su estadía, agregándose a la comida el factor entretenimiento. Como se pudo apreciar en una de las visitas que se realizaron al lugar, que fue una noche donde hubo un show de stand-up, las mesas del segundo piso estaban todas llenas, algo que no se había advertido en otras ocasiones, por lo que es claro que estos tipos de shows logran captar mayor público y atraer clientes. Aquí es donde se pensó en intensificar los medios de promoción de estos eventos, de manera que puedan llegar a mayor gente (especialmente gente nueva y no la habitué del restaurant) y que una vez allí, prueben la comida de alta calidad que se brinda y les genere un deseo de volver a repetir la experiencia, sin necesidad de que sea un día en que haya shows en vivo.

Actualmente, el único medio de promoción de estos espectáculos es mediante un poster chico que se pega en el ventanal de la entrada indicando el día y horario en que se desarrollará una presentación de este estilo. Como se vio anteriormente, la gente que no conoce el restaurant y pasa por enfrente, puede ni advertir que se trata de un local de comidas, por lo que probablemente no advierta ni se detenga a mirar el poster. Por ello es que se pensaron 3 alternativas para optimizar su promoción.

La primera fue mediante pequeños folletos que una persona esté encargada de repartirlos en la puerta del local, indicando los datos del restaurant y del show que se va a presentar. La misma se desestimó por la misma razón que el cartel transversal a la calle: no va en línea con la imagen de un restaurant de alto nivel y calidad, además del costo que implicaría contratar una persona que se encargue de la tarea.

La segunda alternativa que se considera oportuna es la de colocar una pizarra en la vereda del local (cerca de las mesas y sillas exteriores) en la que se inscriba con letras impresas el anuncio de un nuevo show. Además de que la gente lo notará de inmediato cuando cruce por allí y se enterará del evento, esta promoción también colabora con la problemática anterior ya que les hará notar a su vez la presencia del restaurant. El costo de la pizarra es ínfimo (puede comprarse una por \$400) en comparación con los costos totales que afronta el dueño, ya que sólo se debe adquirir una y luego se utiliza siempre la misma para anunciar los distintos shows, y se aprovecha que ya se está pagando un servicio de seguridad (guardia en el vestíbulo) para resguardar entre otras cosas los activos propios que se tiene afuera (sillas, mesas, jardín).

Por último, un punto clave, sencillo y que se está desaprovechando es la promoción mediante la página web. En ella se muestran los datos del restaurant, su "concepto" (*Ver*

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

*Descripción del Restaurant*), la carta, galería de fotos, datos de contacto, y reservas online, pero no se incluye información que dé aviso de la presentación de un nuevo show. La recomendación es que todas las semanas se actualice la página con un póster digital en la sección “eventos” que muestre al público el anuncio sobre la presentación de un show.



**Figura 11.** Links de la página web de Gold Place

Esto no tendría costo alguno ya que actualmente se están pagando \$300 mensuales para el mantenimiento de la página web, por lo que se debería exigir que esta forma de promoción se incluya en el servicio web contratado.

### 5.11 Reducción de mozos

Una de las posibilidades a analizar para disminuir los costos del restaurante es la de reducir el personal que actualmente trabaja en el restaurante. Más aún se debe considerar esta opción si se tiene en cuenta que los sueldos y las cargas sociales representan aproximadamente un 70% de los costos totales del restaurante.

Hoy en día, son 13 los empleados fijos en cocina y en salón (mozos). Estos 13 se distribuyen por turnos de la siguiente manera:

	En cocina	En salón
Turno mañana	3	3
Turno noche	3	4

**Tabla 8.** Distribución de turnos

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

En cocina hay un cocinero, un bachero y un ayudante; mientras que en salón hay un cajero y 2 mozos en el turno mañana, y en el turno noche se suma un *bartender*. Los sueldos neto y bruto que cobra cada uno se detallan a continuación:

Puesto	Cantidad	Sueldo neto (\$)	Sueldo bruto <sup>6</sup> (\$)
Mozo	4	5.800	6.988
Cajero	2	6.300	7.590
<i>Bartender</i>	1	6.000	7.229
Cocinero	2	6.800	8.193
Bachero	2	5.400	6.506
Ayudante <sup>7</sup>	2	5.900	5.900

**Tabla 9.** Sueldos neto y bruto de empleados

Por otro lado, se tiene personal que no es fijo sino que es contratado en los días de alta demanda para asistir a los camareros. Es en los días jueves, viernes y sábados en el turno noche que se agregan 2 personas (denominadas “commis”) cuya función es ayudar a los mozos con diversas tareas que por haber más clientes que lo habitual a estos últimos se les dificulta realizar. Estas tareas son aquellas en las que por lo general no se requiere interactuar con los comensales, por ejemplo: poner la panera, preparar y levantar la mesa, etc.

Como se puede observar, no es muy elevado el número de empleados que posee el restaurante y resulta acorde al tamaño del mismo. El único puesto en el que se tiene más de un empleado en un mismo turno es el de mozo. Sin embargo, no sería viable reducir el número de mozos a uno por turno dado que se duplicaría su trabajo y no podría realizarlo correctamente. Por lo tanto, se concluye que no resulta conveniente como propuesta de mejora para ahorrar costos la medida de reducción de personal.

Por otro lado, una medida que sí favorecería la organización de los mozos es dividirse la atención de mesas por sectores. Por ejemplo, uno de los mozos puede encargarse de atender las mesas del primer piso mientras que el otro trabajaría con las del segundo piso. De esta manera se evitarían confusiones entre los mozos por compartir mesas y tendrían mejor control sobre las mesas que atiende cada uno.

<sup>6</sup> Los aportes del trabajador comprenden el 17% del sueldo bruto.

<sup>7</sup> Los ayudantes no efectúan aportes.

## 5.12 Acuerdo con garaje

Gold Place no posee estacionamiento propio y se encuentra localizado sobre una avenida, lo que genera dificultades para los clientes que se trasladen en auto para estacionar por los alrededores del establecimiento. Es por esto que una posible solución a este problema es generar un acuerdo con algún garaje cercano de manera tal que los clientes puedan estacionar el auto allí de manera gratuita.

El garaje más cercano a Gold Place se encuentra a tan solo 100 metros (denominado La Casa de Los Moisés) y representa una gran oportunidad para crear un acuerdo con el mismo. Este acuerdo consistiría en que el restaurante le abone a la playa de establecimiento los importes correspondientes al uso del mismo por parte de los clientes que asistan al restaurante. En la siguiente imagen se puede observar la cercanía entre el restaurante y el garaje:



**Figura 12.** Ubicación del garaje más cercano a Gold Place

El funcionamiento de esta medida sería de la siguiente manera:

- El cliente acude al garaje y estaciona el auto.
- Se dirige caminando al restaurante.
- Finalizada la comida, el cliente vuelve al garaje y presentando el ticket de Gold Place se sube a su auto y se retira sin abonar nada.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

- Luego a fin de mes, el garaje le cobra a Gold Place el monto correspondiente a los estacionamientos de sus clientes en función de los tickets que recibió.

El costo de efectuar este convenio para Gold Place dependerá del acuerdo al que lleguen ambas partes y de la cantidad de gente que efectivamente utilice el garaje para estacionar su vehículo. Para calcular un valor estimado de este costo se tuvieron en cuenta los siguientes datos y supuestos:

- El promedio de cubiertos consumidos por día en el restaurante es 60.
- En un mes se consumen aproximadamente 1800 cubiertos.
- El promedio de cubiertos por mesa es de 3.
- Por mes son ocupadas 600 mesas.
- Hay un auto por mesa.
- El 70% de los clientes acude al restaurante en auto.
- De los que acuden en auto, el 80% lo dejaría estacionado en el garaje.
- Se llega a un acuerdo con el garaje de abonar \$30 por 2 horas de estacionamiento del auto del cliente.

Bajo este contexto se calcula un costo mensual aproximado de la siguiente manera:

$$C = 600 \times 0,7 \times 0,8 \times \$ 30$$

$$C = \$ 10.080$$

$$C \cong \$ 10.000$$

Se obtuvo como resultado un costo de \$ 10.000 por mes para ofrecer estacionamiento gratuito a los clientes. Dado que el restaurante aún no está generando un margen de ganancias muy elevado, no sería recomendable invertir en esto por el momento dado que implica una inversión relativamente alta y que no se traduce inmediatamente en beneficios. Es por esto que actualmente conviene destinar esos recursos para invertir en otras medidas que mejoren más rápidamente la rentabilidad del restaurante.

De todas maneras, es una propuesta que se debe tener en cuenta para el futuro cuando el caudal de gente que asista regularmente al restaurante sea mayor ya que posiblemente comience a ir gente que reside lejos del establecimiento y por ende se traslade en auto. Y para estos clientes el hecho de tener la posibilidad de estacionar su vehículo de forma gratuita representa un factor diferencial muy importante. A su vez también se podría incluir en las encuestas a los comensales una pregunta que aborde este tema y analizar la

importancia que le otorgan los clientes al hecho de poder estacionar en un garaje, para luego decidir en base a esto si conviene o no llevar a cabo la propuesta mencionada.

### 5.13 Resumen de mejoras

A continuación se muestra a modo de resumen, todas las propuestas de mejoras que se analizaron, junto con la acción correspondiente a llevar a cabo:

- **Cartel y promoción del restaurante**
  - Aumentar iluminación de cartel y mesas exteriores.
    - Costo: \$225 mensual.
  - Promocionar shows mediante una pizarra que se coloque en el exterior, y mediante la página web con un poster digital.
    - Inversión: \$400
- **Marketing online**
  - Google AdWords
    - Publicar anuncios en el buscador de Google.
    - Costo: \$600 mensual.
  - Guía de restaurantes online
    - Llenar formularios correspondientes para figurar en las guías de restaurantes online.
  - Google Maps
    - Registrarse en Google Places para aparecer en Google Maps.
  - Redes sociales
    - Mantener actualizada la página de Facebook con contenido relevante e interesante.
  - Groupon
    - Ofrecer descuentos del 60% en Groupon como método de publicidad para el restaurante.
    - No requiere costo alguno dado que lo que se pierde por ofrecer el descuento y por la comisión pagada a Groupon, se gana con la venta de los cupones.
- **Sistema de encuestas**
  - Implementar encuestas primero en papel y luego ingresarlas al sistema de las *tablets*.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

- Costo: \$630 mensual por la impresión de las encuestas (hasta que se incluyan en las *tablets*).
- **Creación de usuarios**
  - Creación de usuarios mediante la web en un principio, y luego mediante la *tablet*, dispositivo móvil del mozo o aplicación del celular.
- **“Botón” llamador de mozos**
  - Invertir (no ahora, sino más adelante cuando haya más gente que va al restaurant motivada por las demás mejoras) en la marca Call Up (botones, relojes pulsera y *display*).
  - Inversión: \$25.000
- **Acuerdo con garaje**
  - Implementar en el futuro un acuerdo con un garaje cercano para que los clientes puedan estacionar de manera gratuita.
  - Inversión: \$10.000
- **Aplicación para celular**
  - Desarrollar en el futuro una aplicación para *smartphones* que incluya funcionalidades llamativas para los clientes.
  - Inversión: \$12.000
- **Atención mediante dispositivos móviles**
  - Cambiar el sistema de atención actual utilizando pantallas fijas en el salón a la toma de pedidos mediante dispositivos móviles.
  - Inversión: \$4.934 (+ IVA, aunque no se incluye dentro de la inversión ya que se considera como crédito fiscal)
- **Pantalla en la cocina para marcar recepción y estados de los pedidos**
  - Alternativa a considerar en una segunda etapa de mejoras
- **Sistema de control de stock**
  - Cargar los ingredientes principales de acuerdo a las proporciones en cada uno de los platos
  - Costo: \$0

Cabe destacar que las mejoras mencionadas no solo difieren en el costo de implementación, sino también en el impacto que cada una puede generar. En este caso el impacto se refiere a la eficacia con la que la medida cumple con la meta planteada al efectuarse, ya sea atracción de nuevos clientes, fidelización de los existentes, ahorro de costos, etc. En la siguiente tabla se indica el nivel relativo de costo e impacto estimado que poseen las acciones recomendadas:

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Mejora	Impacto	Costo
Cartel y promoción del restaurante	MEDIO	MEDIO
Marketing online	ALTO	BAJO
Sistema de encuestas	ALTO	BAJO
Creación de usuarios	MEDIO	BAJO
"Botón" llamador de mozos	ALTO	ALTO
Acuerdo con garaje	MEDIO	ALTO
Aplicación para celular	MEDIO	ALTO
Atención mediante dispositivos móviles	ALTO	MEDIO
Pantalla en cocina	MEDIO	MEDIO
Sistema de control de stock	BAJO	BAJO

**Tabla 10.** Nivel de costo e impacto de las mejoras

Para tener una mejor visualización de las variables asociadas a cada medida, se confeccionó una matriz de mejoras, la cual facilita la comparación entre las mismas:



**Figura 13.** Matriz de mejoras

En la figura se puede observar que no hay una correlación positiva muy fuerte, como podría esperarse en un principio, entre el costo de llevar adelante una mejora y el impacto traducido en beneficio que la misma puede generar. Una de las ventajas que ofrece esta clasificación de las mejoras es que permite priorizarlas en función del objetivo que se tiene al momento de iniciar el proceso de optimización. Por ejemplo, si el dueño del restaurante prioriza la variable costo por sobre el impacto, entonces estará más interesado en llevar a cabo aquellas mejoras que requieran poca inversión más allá del efecto que éstas puedan generar. Mientras que si se posee un enfoque con mayor

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

orientación a resultados, cobrarán mayor relevancia aquellas acciones cuyo impacto sea mayor.

A su vez, en base a este análisis se puede definir la secuencia más conveniente de aplicación de las mejoras. En función de las variables impacto y costo (así como también del objetivo específico al que apunte cada mejora) se determina la conveniencia de implementarlas en el corto plazo o en el mediano-largo plazo. Por un lado, aquellas mejoras que requieran una inversión baja y cuyo objetivo primordial sea la atracción de nuevos clientes se recomienda realizarlas en el corto plazo. Luego, una vez que se comiencen a observar los primeros resultados, se puede dar inicio a la implementación de las mejoras que posean alto impacto y requieran una inversión mayor. En las siguientes tablas se totalizan los montos de los costos e inversiones a realizar en el corto y largo plazo, en función de las mejoras propuestas:

Mejora	Costo (mensual)	Inversión
Cartel y promoción del restaurante		
Iluminación del cartel	\$ 225	
Pizarra para promoción de shows		\$ 400
Marketing Online		
Google AdWords	\$ 600	
Guía de restaurantes online	-	-
Google Maps	-	-
Redes sociales	-	-
Groupon	-	-
Sistema de encuestas	\$ 630	
Creación de usuarios	-	-
Atención mediante dispositivos móviles		\$ 4.934
Sistema de control de stock	-	-
<b>Total</b>	<b>\$ 1.455</b>	<b>\$ 5.334</b>

**Tabla 11.** Costos e inversiones a realizar en el corto plazo

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Mejora	Inversión
"Botón" llamador de mozos	\$ 25.000
Acuerdo con garage	\$ 10.000
Aplicación para celular	\$ 12.000
Pantalla en cocina	-
<b>Total</b>	<b>\$ 47.000</b>

**Tabla 12.** Inversiones a realizar en el largo plazo

El costo total de las mejoras a implementar en el corto plazo es de \$ 6.789, de los cuales \$ 1.455 corresponden a costos mensuales fijos y \$ 5.334 corresponden a inversión. Dentro de este grupo de mejoras se encuentran las relacionadas con cartel y promoción del restaurante, marketing online, sistema de encuestas, creación de usuarios, atención mediante dispositivos móviles y sistema de control de stock. De esta manera, se obtiene un conjunto de mejoras que requieren poca o nula inversión (hecho que favorece a la situación económica actual en la que se encuentra Gold Place) y que son determinantes para que el restaurante pueda crecer, atraer más clientes y generar mayores beneficios.

Finalmente, se puedan percibir los beneficios generados por las primeras mejoras, se recomienda destinar un monto mayor a la inversión llevando a cabo el segundo conjunto de mejoras, las cuales en su mayoría poseen un carácter más innovador y su meta principal es la fidelización de los clientes. Dentro de este grupo se incluyen: instalación de un botón llamador de mozos, desarrollo de una aplicación para celulares, instalación de una pantalla en la cocina y generación de un acuerdo con un garage cercano. Estas últimas propuestas totalizan una inversión de \$ 47.000 y posterior a su implementación se concluiría el proceso de optimización del ciclo de servicio del restaurante.

### 6 Conclusiones

La implementación de tecnologías informáticas dentro del sector gastronómico en Argentina es una tendencia que a pesar de que avance a un ritmo lento, resulta inminente en vistas hacia el futuro su adecuación por parte de los restaurantes que busquen captar y retener clientela, teniendo en consideración el contexto tecnológico actual que se está atravesando en la actualidad que involucra la participación activa de todo tipo de industrias y sectores. Al caracterizarse el ambiente gastronómico por ser muy dinámico en cuanto a constantes entradas y salidas del negocio de gran cantidad de establecimientos culinarios por no lograr rendimientos económicos aceptables, y depender su éxito exclusivamente de la calidad, imagen y servicio que percibe la gente del lugar y demás motivos que incentivan su consumo allí, resulta sumamente importante al menos evaluar y estudiar la viabilidad técnica y financiera de desarrollar innovaciones (especialmente tecnológicas) con el fin de contribuir positivamente con estos factores que definirán y representarán al local.

La reducida cantidad de clientes que se dirige a diario al restaurant y su elevada capacidad ociosa fueron los aspectos fundamentales que resaltaron luego de realizado el diagnóstico de Gold Place, requiriendo dar los primeros pasos del análisis enfocados en mejorar estos puntos, para luego sí desarrollar el estudio técnico de optimización de servicio. De todas maneras, se notó que ambos tipos de mejoras se interrelacionan entre sí, ya que algunas propuestas dirigidas a optimizar tiempos y calidad de atención, también tienen como efecto secundario la atracción y aumento de demanda del restaurant y viceversa.

Los resultados de la encuesta (distribuida entre más de 120 personas) permitieron orientar el estudio de optimización y desarrollo de mejoras hacia los factores clave del negocio en los que más hacen hincapié las personas a la hora de elegir un restaurant. Asistencia a un establecimiento gastronómico por recomendación de un conocido, molestias con las demoras en la atención, incentivación mediante descuentos y creación de usuarios fueron las principales cuestiones que resaltaron como más relevantes para su posterior estudio. Además, mediante análisis cruzados entre 2 o más preguntas de la encuesta permitió obtener información útil y específica acerca de las preferencias particulares de la gente que quizás en respuesta a una pregunta no las refleja como prioritarias pero que justamente se encuentra que esas pueden optimizar y mejorar cuestiones que sí consideran importantes y que expusieron en otra parte de la encuesta

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

(como fue el caso de la aplicación de tecnología informática, tanto de los dispositivos móviles para la toma de pedido como la aplicación del “botón” llamador de mozos).

En cuanto a las mejoras elaboradas, se determinaron 3 cuestiones para cada una: objetivo (aumentar demanda u optimizar el servicio), factibilidad económica (costo/beneficio) y período de inversión (corto o largo plazo). Cabe resaltar que, salvo la atención mediante dispositivos móviles, todas las optimizaciones tecnológicas se prevén implementar en un plazo posterior a las correspondientes a incentivar la llegada de clientes; ya que, además del elevado costo de inversión que implican, sus mayores aprovechamientos y beneficios se darán con un mayor caudal de gente consumiendo en el local. Más allá de esto, se considera que todas las alternativas de mejora validadas, implementadas a su debido tiempo y con los fondos necesarios, contribuirán a que el restaurant (prácticamente nuevo) sea más conocido y destaque por sobre el resto, adaptándose a la época actual de constante innovación tecnológica que se desenvuelve en el país y en el mundo, y comience así a percibir mayores ganancias al mismo tiempo que se reducen costos operativos por la optimización de su ciclo de servicio.

## 7 Futuras líneas de investigación

La introducción de la tecnología en diferentes formas en el rubro gastronómico en general, desde hace ya un tiempo viene tomando mucha fuerza a nivel mundial y aunque en Argentina se ve un intento por avanzar, la realidad es que viene muy rezagada. La mayoría de los empresarios gastronómicos son muy conservadores en la forma de gestionar el negocio y eso los hace menos propensos al cambio y a la implementación de nuevos y variados sistemas. Entienden, y así es en parte, que lo que tienen funciona bien y que no necesitan cambiarlo. Por otro lado, hay muchos emprendimientos de sistemas nuevos que ofrecen cosas muy similares, lo que claramente no despierta interés en una persona cómoda con lo que posee. Es fácil ver en internet simplemente, como la oferta crece y la demanda no cambia aunque existan formas más óptimas de realizar el trabajo. Es claro que algo está faltando.

Los sistemas gastronómicos favorecen en gran medida a facilitar la gestión de los restaurantes en general, aunque no tanto así a mejorar sustancialmente el servicio a los comensales. Muchos de los restaurantes de mayor nivel implementaron sistemas con pantallas táctiles ubicadas en el salón para que los mozos cargaran las órdenes en ellas y, desde allí, se transfieran a la caja y a la cocina.

En particular, Maxisistemas es una empresa que provee estos servicios y que actualmente posee más del 80% del mercado. Cabe destacar que tiene una larga trayectoria en lo que a sistemas de restaurant se refiere y es muy completa, compleja y costosa.

Como se remarcó, los dueños de los restaurantes (aún los jóvenes) son mayormente conservadores a la hora de manejar un restaurante y les cuesta mucho cambiar su forma tradicional de trabajo. Esto favorece a que a la hora de elegir un sistema de gestión, elijan el referente del mercado, sin quizás analizar muchas otras alternativas que podrían resultar más convenientes dependiendo del caso.

Luego de analizar en particular al restaurante Gold Place, el mismo dueño comentó que posee ese sistema, que funciona muy bien y es muy completo. Pero cuando se comenzó a indagar, surgió el tema de la complejidad para algunas cosas, de la necesidad de tener una persona las 24 horas atendiendo el sistema para poder aprovecharlo y el hecho de que no utiliza algunas de las funciones que el mismo sistema trae (incluso no llega a conocer todas ellas). Además, cuando comentó el proceso de servicio en general, el cual se detalló en el trabajo, se encontró que no era del todo conveniente. Sumado a lo anterior, surgió

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

el tema del costo, que consta de una inversión inicial grande y un mantenimiento mensual.

Esto permitió identificar el primer aspecto en el cual el restaurante no estaba funcionando de forma óptima. Lo que es bueno para los demás, no necesariamente es bueno para uno; más considerando que quizás tampoco es lo mejor para el restaurante en primer lugar. Es muy difícil que quienes tengan implementado un sistema lo cambien por otro, a no ser que tengan un inconveniente muy grande, y ahí surge la complicación. Es entendible que no quieran modificar algo de lo que no entienden mucho pero que funciona bien.

Frente a esta situación y apoyándose en el análisis de Gold Place, se tomaron dos posturas evaluando la posibilidad de salir al mercado con un producto propio. En primer lugar, hacer foco en los restaurantes nuevos, por abrir o los que no posean ningún sistema y tengan las dimensiones que ameriten su instalación. Se evaluará la conveniencia y el período óptimo durante el cual no se cobrará el servicio, permitiendo poder testarlo en diferentes lugares y en funcionamiento. Se hará un seguimiento mucho más enfocado, para que los clientes estén tranquilos y seguros del producto. De esta forma, se buscará ganar experiencia y renombre para poder entrar en una mejor posición a una segunda etapa de conversión de la competencia. En la misma se buscará armar casos de negocios particulares para los restaurantes que se identifiquen como posibles clientes y actualmente posean otro sistema.

Por otro lado, para poder diferenciarse del referente del mercado (Maxisistemas), no se presentará un producto “empaquetado”, sino uno modular, “customizado”, acompañado con un servicio de consultoría para identificar las verdaderas necesidades del establecimiento y armar un sistema acorde, sencillo y donde se pague por lo que se usa realmente. La idea principal a promocionar es el juntar el conocimiento del rubro por parte del representante del restaurante con los conocimientos de procesos, novedades tecnológicas y sus tendencias de los ingenieros. Se buscará encarar y optimizar las principales variables, simplificando la implementación y capacitación; y luego buscar oportunidades de mejora por etapas.

A su vez, con la misma idea de simplificar y centralizar todo el trabajo, se ofrecerá la alternativa de diseñar y mantener el sitio web del lugar. Generalmente se contrata por separado, generando costos y soportes diferentes y dificultad en el control. Lo que se busca con esto, no solo es ayudar a enfocar la atención del dueño en los aspectos más importantes del negocio, sino que facilita la promoción de nuevos servicios a través de la

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

web en caso de ser necesario y con interfaces más sencillas y directas. Estos pueden ser los evaluados en el caso de Gold Place, como la aplicación para celulares, las encuestas, el mantenimiento de una página de Facebook, entre otros. Aunque parezca un tema menor, otra característica de los dueños de restaurantes es que no suelen delegar del todo las tareas, y reducirles el foco resulta muy conveniente.

Siguiendo con la diferenciación, algo que actualmente ofrecen todos los proveedores de sistemas gastronómicos son una gran cantidad de estadísticas, y la posibilidad de evaluar y armar cuadros y gráficos con la información almacenada. Esto resulta muy atractivo en principio, pero son muy pocas cosas las que los dueños terminan aprovechando. En particular, no tienen el tiempo de sentarse a analizar y combinar datos para sacar conclusiones y únicamente revisan unos pocos números.

Identificando esta oportunidad se plantearon también dos estrategias complementarias. Por un lado, restarles trabajo armándoles un tablero de control con los indicadores que ellos consideren relevantes para seguir y así, de forma rápida, entender cómo va el negocio. Algunos indicadores se mencionaron en el trabajo, pero la idea principal sería confeccionar este tablero en común con el dueño enfocado a sus objetivos e intereses particulares. Está claro que no se estaría eliminando la posibilidad de que trabajen ellos mismos con sus propios datos, sino que se estaría presentando una nueva alternativa. En segundo lugar, se ofrece un servicio mediante el cual se presentará un informe completo de la situación del restaurant por el período que el solicitante desee: mensual, trimestral, semestral o anual. Este último servicio tendrá un costo extra. Se tiene en claro que no muchos clientes utilizarán esta opción, pero favorece a la presentación de un servicio diferenciado y a la idea de adaptar el producto a las necesidades y posibilidades del cliente.

Un último factor diferenciador, se presentaría en una consultoría a nivel Marketing vinculado con la implementación de un sistema acorde. Esto permitiría sacarle el máximo provecho al esquema diseñado para cada lugar, optimizando el nivel de servicio, facilitando la gestión interna y evaluando alternativas para aumentar la demanda.

Cabe destacar que tanto para la parte de desarrollo de sistemas como para la parte de marketing, resulta indispensable reclutar personas capacitadas específicamente en esos temas.

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Resumiendo, luego de obtener información a partir del análisis de Gold Place, en este contexto, evaluando al cliente, la competencia, la oferta y el producto que actualmente está posicionado en el mercado, se plantea una estrategia comercial basada en hacer un foco doble a la vez que se ajusta la estrategia de venta. Se ofrecería un producto diferenciado de la competencia en función de los servicios, la “customización” para cada cliente, la venta modular y por etapas y la centralización; y a la vez con un costo más bajo, considerando que la diferencia se hará con los diferentes módulos.

Si se avanzara con un emprendimiento propio, se evaluaría también la posibilidad de ofrecer el sistema en dos modalidades. Los empresarios muchas veces están mejor dispuestos a escuchar cuando lo que les ofrecen es gratis, es por esto que se analizaría un modelo de negocios mediante el cual se pueda brindar el servicio básico sin mantenimiento mensual a cambio de las bases de datos, cobrando sólo si se incorporan módulos o servicios extra; o un modelo tradicional con mantenimiento como segunda alternativa. Se buscará, si es posible, combinar estas alternativas para determinar cuál podría ser la más conveniente.

## 8 Anexos

### 8.1 Anexo I: Encuesta general sobre gastronomía

1- ¿Sexo?

- a. Masculino
- b. Femenino

2- ¿Edad?

- a. Menos de 20 años
- b. Entre 20 y 29 años
- c. Entre 30 y 39 años
- d. Entre 40 y 49 años
- e. Entre 50 y 59 años
- f. Más de 60 años

3- ¿Con qué regularidad asiste a comer a un restorán?

- a. Muy seguido (Más de 1 vez por semana)
- b. Seguido (1 vez por semana aproximadamente)
- c. De vez en cuando (1 vez por mes aproximadamente)
- d. Poco seguido (1 vez cada 3 meses)
- e. Casi nunca (Menos de 1 vez cada 3 meses)

4- Cuando decide asistir a un restorán nuevo, ¿dónde busca información o recomendaciones?

- a. Recomendación de un conocido
- b. Publicidad en la calle
- c. Publicidad por Facebook
- d. Publicidad en la Televisión
- e. Publicidad por Radio
- f. Publicidad por mail
- g. Blogs en Internet
- h. Guía Oleo
- i. Vía Restó u otra página web de restoranes
- j. Otro

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

- 5- ¿Qué aspecto prioriza a la hora de elegir un restorán?
- Calidad en la comida
  - Calidad en la atención
  - Tipo de comida
  - Variedad de platos
  - Ambientación
  - Precio
  - Shows
  - Cercanía
  - Otro
- 6- Si se cumplieron sus expectativas del lugar, ¿volvería a elegir el mismo establecimiento?
- Sí
  - No necesariamente
  - No, trato de cambiar los lugares a los que asisto
- 7- ¿Qué es lo que más le molesta cuando asiste a comer afuera?
- Demora en la atención
  - Demora en la preparación del plato
  - Que la comida no llegue en las condiciones esperadas
  - Que tomen mal el pedido y le traigan otro plato
  - Otro
- 8- A mismo nivel de calidad, precio y servicio, ¿priorizaría asistir a un lugar en donde pueda llamar a los mozos mediante un “botón”, sin tener que estar atento a donde se encuentra?
- Sí
  - No
- 9- A mismo nivel de calidad, precio y servicio, preferiría:
- Que le tomen el pedido de manera tradicional (el mozo recuerda o toma nota del pedido, y lo lleva a la caja y cocina)
  - Que le tomen el pedido con dispositivos móviles (el mozo toma el pedido mediante un dispositivo móvil y el mismo se envía instantáneamente a la caja y cocina)

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

- c. Realizar personalmente el pedido a través de una computadora o pantalla táctil que muestre de manera gráfica e interactiva los platos disponibles del menú
- d. Es indistinto

10- ¿Consideraría una motivación, a la hora de elegir un restorán, la posibilidad de obtener descuentos, regalos o beneficios personalizados?

- a. Sí
- b. No

11- ¿Crearía un usuario con su nombre e email en un restorán, para obtener beneficios, cenas gratis, descuentos y/o atenciones personalizadas?

- a. Sí
- b. No

12- ¿Le resulta atractiva la idea de poder sumar “puntos” con su asistencia al restorán que se vean traducidos en beneficios?

- a. Sí
- b. No

13- A mismo nivel de calidad, precio y servicio, ¿priorizaría un lugar que le dé la posibilidad de reservar y ordenar por internet para que la comida esté lista más rápidamente (o cuando llegue al restorán)?

- a. Sí
- b. No

14- A la hora de elegir un lugar para comer, ¿qué tan importante es para usted la cercanía del mismo?

- a. Muy importante
- b. Importante
- c. Regular
- d. Levemente importante
- e. No es importante

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

- 15- ¿Qué distancia máxima se trasladaría para ir a comer a un restorán (sin considerar situaciones especiales)?
- a. 20 cuadras (2 km)
  - b. 50 cuadras (5 km)
  - c. 100 cuadras (10 km)
  - d. 150 cuadras (15 km)
  - e. Más de 150 cuadras (más de 15 km)

## 8.2 Anexo II: Encuesta de opinión de los comensales

1- ¿Cuál es su opinión sobre la calidad de la comida?

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

Comentarios:

2- ¿Cuál es su opinión sobre las condiciones en las que se presentó el plato?

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

Comentarios:

3- ¿Cuál es su opinión sobre la calidad en la atención?

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

Comentarios:

4- ¿Cuál es su opinión sobre la variedad de los platos que se ofrecen en el menú/carta?

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

Comentarios:

5- ¿Cuál es su opinión sobre el ambiente del restaurant?

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Comentarios:

- 6- ¿Hubo algún aspecto que le haya disgustado/molestado del restaurant? (En caso afirmativo por favor aclarar)
- a. Sí
  - b. No

Comentarios:

- 7- ¿Cuál es su opinión sobre el show (en caso que hubiera)?
- a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo

Comentarios:

¿Algún comentario final que considera podría ayudar a mejorar el servicio?

### **8.3 Anexo III: Características de los dispositivos móviles**

Los precios mencionados eran los mejores hallados, disponibles en MercadoLibre al mes de Junio del 2014:

*Samsung Galaxy Tab 3 T210*

<http://www.samsung.com/mx/consumer/mobile-phones/mobile-phones/tablets/SM-T2100ZWATCE-spec>

*Lenovo Ideatab A1000*

<http://shop.lenovo.com/ar/es/tablets/lenovo/serie-a/a1000/>

*Asus Memopad 7"*

[http://www.asus.com/es/Tablets\\_Mobile/ASUS\\_MeMO\\_Pad\\_HD\\_7/specifications/](http://www.asus.com/es/Tablets_Mobile/ASUS_MeMO_Pad_HD_7/specifications/)

*Acer Iconia B1 710*

<http://www.aceronline.es/acer-iconia-b1-710-16gb-nt-l1veb-001.html>

## 8.4 Anexo IV: Tabla de tiempos tipo (Básico + Suplementos)

Tarea	Tiempo Básico		Suplemento x necesidades personales (6%)	Suplemento x fatiga (5%)	Suplemento x contingencias (5%)	Tiempo Tipo	
	Min	Seg	Seg	Seg	Seg	Min	Seg
Recibe clientes y coloca en una mesa		20	1,2	1	1		23,2
Busca, trae y entrega cartas		30	1,8	1,5	1,5		34,8
Busca, trae y coloca panera y aceitunas		40	2,4	2	2		46,4
<i>Tiempo de espera de decisión de los comensales sobre los platos y llegada del mozo</i>	4	20			13	4	33
Se dirige a la mesa y toma el pedido (y responde inquietudes si corresponde)	1	10	4,2	3,5	3,5	1	21,2
Se dirige a la comandera		10	0,6	0,5	0,5		11,6
Registro del pedido en la comandera	1		3,6	3	3	1	9,6
Busca, trae y sirve bebidas	1	30	5,4	4,5	4,5	1	44,4
<i>Tiempo de espera de preparación de los platos</i>	13	30	48,6	48,6 (+1%)	40,5	15	47,7
Retira panera y aceitunas, platos, limpia y trae cubiertos limpios		45	2,7	2,25	2,25		52,2
Busca, trae y sirve platos	2		7,2	6	6	2	19,2
<i>Tiempo de espera de finalización de los platos por parte de los comensales</i>	30				90	31	30
Se dirige a la mesa para atender consulta (postre o cuenta)		20	1,2	1	1		23,2
Busca, trae y entrega cartas		30	1,8	1,5	1,5		34,8
<i>Tiempo de espera de decisión de los comensales sobre los postres y llegada del mozo</i>	4				12	4	12
Toma el pedido (y responde inquietudes si corresponde)		45	2,7	2,25	2,25		52,2
Se dirige a la comandera		10	0,6	0,5	0,5		11,6
Registro del pedido en la comandera		45	2,7	2,25	2,25		52,2
<i>Tiempo de espera de preparación de los postres</i>	5		18	18 (+1%)	15	5	51
Busca, trae y sirve postres	1		3,6	3	3	1	9,6
<i>Tiempo de espera de finalización de los postres por parte de los comensales</i>	15				45	15	45
Se dirige a la mesa para atender consulta (cuenta)		10	0,6	0,5	0,5		11,6
Va hacia la caja y pide el cierre de la mesa		15	0,9	0,75	0,75		17,4
<i>Tiempo de espera de facturación</i>	2		7,2	6	6	2	19,2
Lleva la cuenta a la mesa		10	0,6	0,5	0,5		11,6
<i>Tiempo de espera de pago de los comensales</i>	1				3	1	3
Va hacia la mesa, retira la plata y vuelve a la caja		30	1,8	1,5	1,5		34,8
Va hacia la mesa, retira la tarjeta y va a la caja		30	1,8	1,5	1,5		34,8
<i>Tiempo de espera de pago con tarjeta</i>	2		7,2	6	6	2	19,2
Va hacia la caja, retira ticket y entrega en la mesa		30	1,8	1,5	1,5		34,8
Va hacia la caja y entrega el ticket firmado		10	0,6	0,5	0,5		11,6

Tabla 13. Tiempos tipo (básico + suplementos)

## Optimización del Ciclo de Servicio de un Restaurante

Tarea	Tiempo Básico		Suplemento x necesidades personales (6%)		Suplemento x fatiga (5%)		Suplemento x contingencias (5%)		Tiempo Tipo	
	Min	Seg	Min	Seg	Min	Seg	Min	Seg	Min	Seg
Total operación mozos sin postre y pago en efectivo	9	20		33,6		28		28	10	49,6
Total operación mozos sin postre y pago con tarjeta	10	0		36		30		30	11	36
Total operación mozos con postre y pago en efectivo	12	40		45,6		38		38	14	41,6
Total operación mozos con postre y pago con tarjeta	13	20		48		40		40	15	28
Total estadía comensales sin postre y pago en efectivo	60	10	1	29,4	1	22,6	3	0,5	66	2,5
Total estadía comensales sin postre y pago con tarjeta	62	50	1	39	1	30,6	3	8,5	69	8,1
Total estadía comensales con postre y pago en efectivo	87	30	1	59,4	1	50,6	4	22,5	95	42,5
Total estadía comensales con postre y pago con tarjeta	90	10	2	9	1	58,6	4	30,5	98	48,1

**Tabla 14.** Tiempos totales tipo (básico + suplementos)

## 9 Bibliografía

- **SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo.** *Preparación y evaluación de proyectos*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill
- **KANAWATY, George** (publicado con la dirección de). *Introducción al estudio del trabajo*. Cuarta edición (revisada). Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1996.
- **Gold Place – Resto & Bar.** [consulta 14 Abril 2014]. Disponible en:  
<<http://www.goldplace.com.ar>>
- **Call Up – Llamador Inalámbrico.** [consulta 13 Junio 2014]. Disponible en:  
<<http://www.callup.com.ar>>
- **Google AdWords.** [consulta 18 Junio 2014]. Disponible en:  
<<http://support.google.com/adwords>>
- **Google Places.** [consulta 18 Junio 2014]. Disponible en:  
<<http://support.google.com/places>>
- **Aportes y contribuciones.** [consulta 20 Junio 2014]. Disponible en:  
<<http://faraonicatea.com.ar/blog/Rem%20y%20Cargas%20Sociales.pdf>>