

La crisis. Mejoramiento de la calidad. Manuales de operación y reglamentos de servicio.

Autor: Jorge M. Ramallo **Fecha:** 18-12-2008

Temática: Calidad

Nivel: N1- Gestores / Directores de Unidad de Negocio

Focus: General

Resumen: Quisiera no ser monotemático cuando hablo de la actual crisis, pero necio de mi parte sería ignorarlo. Es cierto que a fuerza de hablar de ello no vamos a hacer que se solucione, pero indudablemente NO hablar de la crisis actual puede tener resultados nefastos para nuestros establecimientos. Justamente en estos últimos meses estoy dictando en la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés de Buenos Aires, y dentro del marco de un Seminario anual, un curso sobre Servicio. Esta misma asociación acaba de informar que solo en los dos últimos meses, cerraron en Buenos Aires más de trescientos restaurantes.

Quisiera no ser monotemático cuando hablo de la actual crisis, pero necio de mi parte sería ignorarlo. Es cierto que a fuerza de hablar de ello no vamos a hacer que se solucione, pero indudablemente NO hablar de la crisis actual puede tener resultados nefastos para nuestros establecimientos.

Justamente en estos últimos meses estoy dictando en la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés de Buenos Aires, y dentro del marco de un Seminario anual, un curso sobre Servicio. Esta misma asociación acaba de informar que solo en los dos últimos meses, cerraron en Buenos Aires más de trescientos restaurantes.

En el curso, al que asisten varios dueños y gerentes de establecimientos, tratamos temas de actualidad intentando no caer en situaciones abstractas y faltas de realidad. En esas charlas las preguntas se suceden de manera insistente buscando soluciones reales para enfrentar la coyuntura. ¿Que hacer para que la misma no nos afecte más de lo debido? ¿Qué herramientas puedo usar para no perder clientes? ¿Cómo hacer para que me tengan en cuenta? Y otras muchas más.

Indudablemente cuando uno está al frente de un curso y en la institución en la que estoy, la responsabilidad de las respuestas es crítica, así que haciéndome cargo de esta situación mi opinión es que frente a las crisis lo peor que podemos hacer es quedarnos de brazos cruzados, esperando que algún milagro cambie la realidad.

Lo cierto es que mientras nos quedamos de brazos cruzados, siempre va a ver alguien que este haciendo cosas. Y si hay alguien iniciando acciones, ese alguien puede alcanzar ventajas competitivas importantes. Puede hacerse con nuestros clientes, material escaso por estas tierras desde hace un tiempo.

Así que a no quedarse paralizados y manos a la obra.....¿Pero qué hacemos?

En momentos como este, y les cuento que por aquí ya hemos pasado por varios, nuestro novedoso objetivo es EL CLIENTE. si ni más ni menos; el objetivo que nunca debemos perder de vista, el que paga la renta, el que paga los salarios y si hacemos las cosas bien nos da la utilidad tan deseada.

Es por esto que sin dudar, la estrategia para esta época debe ser la de FIDELIZAR.

Debemos encarar acciones para lograr que nuestro cliente, nuestro valioso cliente no piense en ir a otro lugar.

En este marco las acciones deben ser encaradas con racionalidad y mesura y en lo posible reducidas en inversión, ya que si gastamos en acciones más de lo que nos rinden, magros serán los resultados.

Encare acciones de fidelización y en lo posible de la manera directa, persona a persona. Aquí, es donde surge la necesidad de contar con una base de datos de nuestros clientes y es ahora cuando nos lamentamos de no habernos encargado de hacerlo en los tiempos en que podíamos, pero no siempre es tarde (Si lleva a la reflexión de como siempre hay que estar encarando acciones y no dormir sobre el éxito pasajero).

Justamente charlando en las clases del curso de servicio recomendaba este tipo de acciones de "mimar" al cliente, personalizando. Acciones como invitaciones personales, obsequios, premios, etc.

En este marco fue que la semana pasada me contaba un alumno dueño de dos establecimientos en la ciudad de Buenos Aires, que pese a lo que le dictaba su intuición, me hizo caso y como resultado más que triplico la cantidad de clientes en ventas a domicilio.

En este caso particular sus establecimientos tienen venta en salón y además venta a domicilio. Para efectuar las acciones contrató un servicio de telemarketers para contactarse directamente con todos aquellos clientes que alguna vez habían realizado un pedido y por una u otra razón no lo habían hecho más. Uno a uno con un mensaje claro fue consultando a sus clientes olvidados y

recuperándolos uno a uno. Se les consultaba sobre cual era la razón por la que habían dejado de pedir, su disconformidad, sus sugerencias y se les obsequiaba con un presente. El resultado fue más que alentador, un procedimiento que rindió frutos con creces, de una cartera activa de 800 clientes, en el término de dos meses pasó a tener 2500. ¡Asombroso no!

En este punto ustedes deben preguntarse, ¿y esto que tiene que ver con los Manuales de Procedimiento y los Reglamentos?

Desde que empecé en la actividad del sector de restauración, primero operando y luego asesorando, he tenido una constante: el cliente. Buscando como mejorar esta relación conocí los principios de la calidad y el servicio profesional. Indudablemente las ideas de la calidad forman parte de una estrategia en pos de un objetivo, ese objetivo al que nadie dara la espalda, simplemente maximizar utilidades. La calidad en el servicio no es más que hacer las cosas bien y bien hechas desde el principio. Dar una imagen profesional no es cuestión de una casualidad, es el resultado de una acción constante en pos del resultado.

Las tareas diarias parecen conocidas, pero pronto se convierten en rutina, el trabajo diario creando motivación, estimulando la relación con el cliente, la empatía y la técnica de servicio resultan imprescindibles a la hora de hablar de calidad. Generar procesos, circuitos de trabajo, secuencias de servicio, una mise en place adecuada, compras a tiempo, gestión de cobros ágil, recepción de proveedores adecuada y tantas otras cosas que componen este resultado.

Los manuales de procedimiento nos ayudan a realizar esta tarea de forma profesional, efectiva, y eficiente, nos ayudan a brindar una imagen normalizada, un servicio organizado y con procedimientos establecidos. Nos ayuda a enviarle la señal al cliente de que siempre estamos pensando en él.

Los manuales de procedimiento establecen la forma en que nuestra empresa, nuestro restaurante o el negocio de restauración que sea, pretende que se realicen las tareas diarias, en función del objetivo, la política y ,sobre todo, la misión establecida que nos diferencia de la competencia. La base de la nueva dirección de negocios de restauración viene dada por el concepto estratégico del negocio, una visión firme y políticas claras, los manuales nos ayudan por su carácter detallado y minucioso.

Por otro lado, los reglamentos nos sirven para guiar a nuestra gente, a nuestro equipo, marcando las condiciones que pretendemos como reglas, como limites para un trabajo organizado. Yo siempre les digo a mis alumnos que el reglamento hace las veces de la constitución dentro de la empresa. Establece los derechos y obligaciones de todos los componentes de la firma. Y también que sucede si no se cumplen las normas internas y laborales. Marca los límites dentro de los cuales deben actuar los miembros del equipo.

En los tiempos que corren la aplicación de los principios basados en la calidad del servicio al cliente pasan a tener una vigencia importantísima.

Hoy más que nunca debemos malcriar a nuestro cliente, darle más de lo que espera recibir. De esa manera nos recordará y volverá, tendremos un cliente fiel.

Es hora de fidelizar, y los manuales y reglamentos nos ayudan en ese sentido.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una empresa.

El manual incluye, además, los puestos o unidades operativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de procedimientos, formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinarias o equipamiento a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esta realizando o no adecuadamente.

La descripción de las tareas debe ser minuciosa, de tal forma que cualquiera en el equipo entienda los procedimientos.

Como ejemplo tenemos este de un manual para camareros:

ARMADO DE LA MESA

TAREA	DESCRIPCIÓN	STANDARD
--------------	--------------------	-----------------

COLOCAR EL MOLETÓN	COLOCARLO SOBRE LA MESA. FUNCIÓN: ABSORBER LA HUMEDAD Y LOS RUIDOS.	<ul style="list-style-type: none"> • ES DE PAÑO TIPO FELPA. • COLOCAR SEGÚN EL TAMAÑO Y FORMA DE LA MESA.
COLOCAR EL MANTEL	DEBE CAER SIMÉTRICAMENTE POR LOS LADOS.	<ul style="list-style-type: none"> • COLOCAR SEGÚN EL TAMAÑO Y FORMA DE LA MESA.
COLOCAR EL CUBRE MANTEL	DEBE CAER COMO EL MANTEL Y DEBE SEGUIR SU LÍNEA.	<ul style="list-style-type: none"> • ES MÁS CORTO QUE EL MANTEL.
COLOCAR PLATO BASE (SI LO HUBIERE)	COLOCARLO A 1 CM. DEL BORDE DE LA MESA CENTRADO CON RESPECTO A LA SILLA.	<ul style="list-style-type: none"> • SIEMPRE DEBE ESTAR EN PERFECTAS CONDICIONES.
SERVILLETA	COLOCARLA SOBRE EL PLATO BASE.	<ul style="list-style-type: none"> • DOBLAR SEGÚN LO ESTIPULADO.
CUBIERTOS	<p>TENEDOR PRINCIPAL: COLOCARLO DEL LADO IZQUIERDO DEL PLATO A 1 CM. DEL BORDE LA MESA.</p> <p>CUCHILLO PRINCIPAL: COLOCARLO DEL LADO DERECHO DEL PLATO DE LA MISMA FORMA CON EL FILO HACIA ADENTRO MIRANDO A LA IZQUIERDA.</p> <p>TENEDOR DE ENTRADA: COLOCARLO AL LADO DEL TENEDOR PRINCIPAL A 3 CM. DEL BORDE DE LA MESA PARA QUE SOBRESALGAN SUS DIENTES.</p> <p>CUCHILLO DE ENTRADA: COLOCARLO AL LADO DEL CUCHILLO PRINCIPAL A 3 CM. DEL BORDE DE LA MESA CON EL FILO HACIA ADENTRO.</p> <p>TENEDOR DE POSTRE: COLOCARLO EN FORMA PERPENDICULAR A LOS CUBIERTOS YA COLOCADOS SOBRE LA POSICIÓN DEL PLATO BASE Y CENTRALIZADO. SU MANDO DEBE ESTAR HACIA EL LUGAR DE LOS TENEDORES.</p> <p>CUCHARA DE POSTRE: COLOCARLA SOBRE EL TENEDOR DE POSTRE Y SU MANGO HACIA EL OTRO LADO. ES DECIR HACIA EL LUGAR DE LOS CUCHILLOS.</p> <p>CUCHILLO DE PAN: VA COLOCADO SOBRE EL PLATO DE PAN A LA DERECHA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LOS TENEDORES VAN COLOCADOS CON SU CONCAVIDAD HACIA ARRIBA. • SI LO ESTABLECE EL SERVICIO DEL LUGAR.
COPA DE AGUA	COLOCARLA A CONTINUACIÓN DE LA DE VINO EN DIAGONAL HACIA ARRIBA EN DIRECCIÓN AL CENTRO DE LA MESA.	<ul style="list-style-type: none"> • CHEQUEAR SIEMPRE SU REPASADO
COPA DE CHAMPAGNE	<p>SI ES PARA BRINDAR VA DETRÁS DE LAS COPAS. ENTRE LAS MISMAS.</p> <p>SI ES LA BEBIDA DE LA COMIDA SE PUEDE REEMPLAZAR LA DE VINO POR ÉSTA O COLOCAR LA COPA DELANTE DE LAS MISMAS EN EL CENTRO.</p>	
CENICEROS	COLOCAR —SI ES POSIBLE— UN CENICERO CADA DOS PERSONAS.	<ul style="list-style-type: none"> • VERIFICAR QUE NO ESTÉN

	COLOCARLO A UN COSTADO DEL CENTRO DE MESA.	UTILIZADOS.
SALEROS / PIMENTEROS	COLOCAR UN PAR CADA 3 - 4 PERSONAS. UBICARLO A UN COSTADO DEL CENTRO DE MESA.	
CENTROS DE MESA	COLOCARLOS ANTES DEL SERVICIO EN EL CENTRO DE LA MESA. FLORES SECAS - CHEQUEAR SU ESTADO. FLORES NATURALES - CAMBIAR TODOS LOS DÍAS EL AGUA Y LAS FLORES. VELAS - SI SON FLOTANTES PONERLES AGUA 10 MINUTOS ANTES DEL SERVICIO. CAMBIAR LAS VELAS UNA VEZ UTILIZADAS, TRAS CADA TURNO.	<ul style="list-style-type: none"> • QUE NO PIERDA LA FORMA NI PARTES. • CONTROLAR EL OLOR. • SI NO SE FORMAN BURBUJAS EN EL AGUA.

Como se puede observar el detalle de las actividades descritas excede lo que suponemos como algo estándar y llega mucho más allá, teniendo en cuenta la diversidad de las personas que integran o integrarán el equipo.

En cuanto a sus beneficios:

1. Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
2. Ayudan a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
3. Construyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
4. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

En cuanto a los reglamentos, si tratamos de definirlos:

Es la norma **elaborada por la empresa**, de acuerdo con sus intereses y la legislación laboral vigente, en la que se establecen las condiciones de acatamiento general sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias.

Sirve para que tanto la empresa como los trabajadores sepan de antemano cuáles son las reglas que se deben seguir en el centro de trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada uno.

Como ejemplo de ello transcribo una sección del reglamento interno de uno de mis clientes:

<p>Personal Masculino</p> <p>Accesorios: Podrá llevar solo (1) un aňillo incluido dentro de este el de casado o compromiso.</p> <p>Si bien se permite el uso de cadenas estas deben ser discretas quedando siempre disimulada debajo del uniforme. Está terminantemente prohibido el uso de todo tipo de arito Está terminantemente prohibido todo tipo de tatuaje que quede a la vista. Está terminantemente prohibido todo tipo de piercing que quede a la vista.</p> <p>Arreglo del Cabello</p> <p>Se espera que los hombres tengan el cabello corto y prolijo, a la altura o por encima del cuello de la camisa. No están permitidas las tinturas.</p>

Barba y/o Bigote

La barba y la chivita no están permitidas. Los bigotes deberán estar muy prolijamente recortados y no se debe dejar crecer por debajo del labio superior.

En cuanto a las patillas, estas no se deben dejar crecer más allá del lóbulo de la oreja.

Arreglo de las uñas

Mantenga las uñas cortas y parejas.

Prendedor con el Nombre

La empresa le hace entrega de un prendedor con su nombre, siendo este, parte del uniforme y por tanto deberá llevarlo puesto en todo momento. Este deberá ir prendido en el uniforme y del lado izquierdo.

Higiene personal

Preste especial atención a la higiene personal, lavándose los dientes, usando desodorante y manteniendo el cabello limpio y arreglado. Si usa perfume, elija aquel que no tenga un aroma excesivamente fuerte.

Casilleros/Taquillas

La empresa provee casilleros/taquillas y candados para muchos de sus empleados. Si bien estos han sido implementados para conveniencia de los empleados, recuerde que todos los casilleros/taquillas así como los candados son propiedad de la empresa. No está permitido poner otro candado distinto del que le ha sido asignado. Los casilleros/taquillas no pueden ser compartidos con otros empleados a no ser que así sea dispuesto por la empresa.

Debemos tener en cuenta que tanto los Reglamentos de Servicio como los Manuales de Procedimiento, constituyen una herramienta más en nuestra estrategia para optimizar los conceptos de calidad en la atención al cliente.

Paralelamente contribuyen a mejorar el clima interno y aumentar la motivación del equipo ya que establecen con claridad las pautas de trabajo y convivencia.

En la actual época en la que vivimos, esto compone un elemento primordial para darle al cliente más de lo que espera recibir.

Es una época de acción, si nos quedamos quietos siempre habrá alguien más, un competidor, que realice acciones y nos supere.

La actualidad impone la necesidad de actuar, y actuar no implica necesariamente inversiones de dinero. Las acciones internas pueden contribuir eficazmente para mejorar y hacer más rentable su establecimiento y lograr fidelizar a su cliente.

Jorge M. Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina