

ud/a.

EL ARTE DEL SERVICIO



EL ARTE DEL SERVICIO

CONECTAR A LOS CLIENTES CON LA GASTRONOMÍA

**Texto académico de técnicas de servicio en
establecimientos de alimentos y bebidas**

Doris González Villarreal

Cynthia Peñafiel Ricaurte

Sebastián Barros Caló

Felipe Romero Montalvo



núcleo

La colección **Núcleo** reúne obras clave que concentran y sistematizan el conocimiento para el continuo estudio y desarrollo de la humanidad.

El arte del servicio. Conectando clientes con la gastronomía

Texto académico de técnicas de servicio en establecimientos de alimentos y bebidas

© Doris González Villarreal, Cynthia Peñafiel Ricaurte, Sebastián Barros Caló, Felipe Romero Montalvo

© Universidad de las Américas

Vía a Nayón s/n

www.udla.com

Facebook: @udlaQuito

Quito, Ecuador

Primera Edición

Noviembre, 2025

Edición

Susana Salvador Crespo

Maquetación de cubierta

Fausto Machado Ayala

Editorial

UDLA Ediciones

Cuidado de la edición

Fabrizio C. Rivas

Diagramación

Fausto Machado Ayala

Impresión

Editorial Ecuador

Corrección y estilo

Alejo Romano

Fotografías

Iann Isaid Valle Ortega

ISBN: 978-9942-581-14-3

Gracias por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra, sin la debida autorización. Al hacerlo está respetando a los autores y permitiendo que la UDLA continúe con la difusión del conocimiento. Reservados todos los derechos. El contenido de este libro se encuentra protegido por la ley y es publicado bajo licencia exclusiva mundial.

Antes de su publicación, esta obra fue evaluada bajo la modalidad de revisión por pares anónimos.

Introducción

En la industria de la gastronomía, el servicio de alimentos y bebidas es una pieza fundamental. Este campo combina la gestión operativa, la atención al cliente y la creatividad en la elaboración de la oferta gastronómica. En ese sentido, los profesionales de esta área se enfrentan a constantes desafíos, pues deben ofrecer un servicio de calidad para cada comensal.

La relevancia de esta publicación muestra que la experiencia gastronómica en los establecimientos de alimentos y bebidas no depende solamente de la comida, sino también de la interacción entre los clientes y el personal de servicio. El servicio al cliente es uno de los pilares fundamentales de los restaurantes para fidelizar a los consumidores y aumentar su rentabilidad.

Como Escuela de Gastronomía de la Universidad de Las Américas (UDLA), estamos convencidos de la importancia de formar a nuestros estudiantes con las habilidades de servicio en sala, que van desde la correcta imagen personal hasta la apropiada aplicación de la etiqueta y el protocolo al momento de servir, además de la hospitalidad y los diferentes conocimientos técnico-administrativos propios de la industria gastronómica.

Este texto también se distingue por su enfoque integral adaptado al ámbito educativo. A través de principios teórico-prácticos, estrategias y técnicas, se busca mejorar la interacción con los clientes, además de fomentar relaciones a largo plazo basadas en la empatía, la confianza y la excelencia en el servicio. Al aplicar estos conocimientos, los estudiantes y profesionales de la industria de alimentos y bebidas estarán capacitados para ofrecer un servicio que resuelva problemas e incluso genere experiencias memorables; un valor añadido que promueva la fidelización y satisfacción en el entorno de la educación superior.

Ecuador necesita potenciar el nivel de servicio en los negocios de alimentos y bebidas. Al ser un país en vías de desarrollo turístico interno y externo, los restaurantes desempeñan un papel fundamental en la economía local, y esto exige una atención a la altura de las expectativas de los clientes locales e internacionales. El texto que proponemos es una referencia para formar a la brigada de servicio de manera integral, y así incrementar profesionales con eficiencia operativa y administrativa que mejoren la experiencia del cliente dentro de los negocios gastronómicos.

El servicio en establecimientos de alimentos y bebidas se fundamenta en la hospitalidad que se brinda al cliente con el propósito de ofrecer una experiencia original; por esta razón son importantes la profesionalidad y la cortesía. El conocimiento de la etiqueta y el protocolo favorecen el ambiente y la interacción con los clientes. Otro fundamento del servicio es el conocimiento del personal sobre los alimentos y las bebidas que se ofrecen, para que pueda hacer descripciones y recomendaciones adecuadas. Finalmente, se requiere la comprensión y el manejo de las técnicas de servicio operativas y administrativas para que la atención sea profesional y humana.

Con el propósito de asistir al proceso de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes, la materia Servicio en Establecimientos de Alimentos y Bebidas de la UDLA tiene como principal objetivo la adquisición de conocimientos técnicos de servicio, tanto tradicionales como contemporáneos, incluyendo los componentes físicos, humanos y filosóficos. Este trabajo aborda la importancia de la imagen personal, el criterio para las distintas tipologías del arte del servicio y su importancia en los diversos negocios gastronómicos del mercado actual. Para esto, se revisan las técnicas de servicio de bebidas, así como la ceremonia del vino. Además, se incluyen temas asociados a las técnicas de venta y estrategias de servicio en restaurantes, la ingeniería del menú y la estructura del departamento de alimentos y bebidas dentro de la industria. Por lo tanto, esta información está principalmente dirigida a estudiantes de gastronomía y hospitalidad, al personal de servicio de negocios de alimentos y bebidas, y a los líderes que deseen instruir y capacitar a sus equipos en este arte.

Los autores queremos expresar que hemos basado el contenido operativo y filosófico de este libro en el servicio clásico conocido como *fine dining*, una referencia del servicio de excelencia de los mejores restaurantes y hoteles del mundo. Con las nuevas tendencias y tipos de establecimiento —los restaurantes de autor, las cocinas ocultas y el *fast casual*, entre otros—, es imposible educar para todos los escenarios. Sin embargo, el servicio clásico puede servirnos como referencia para su adaptación a estos entornos, ya que fue concebido con un enfoque integral y desarrollado con especial cuidado en cada detalle técnico.

La valía de este texto radica asimismo en que, frente a una extensa bibliografía internacional sobre el tema, la Escuela de Gastronomía de la UDLA aporta con un instrumento académico desarrollado por docentes con experiencia en el servicio al cliente, y adaptado al contexto ecuatoriano. Por este motivo, se presenta un modelo que conjuga técnicas internacionales con las prácticas que han resultado eficientes en nuestra cultura local, de acuerdo con la experiencia profesional y académica de los autores.

Ellsworth Statler, uno de los millonarios del mundo hotelero, afirmó: «La vida es servicio, quien progresa es quien brinda un poquito más, un mejor servicio a su prójimo» (Cornell University, 2025). Por consiguiente, los propósitos de este texto se centran en la calidad de servicios y se detallan a continuación:

Objetivos de aprendizaje (resultados de aprendizaje)

- RDA 1: Aplicar normativas, procesos y técnicas en la prestación de servicios de alimentos y bebidas.
- RDA 2: Utilizar herramientas administrativas en establecimientos de alimentos y bebidas para el adecuado desempeño de la operación del servicio.
- RDA 3: Relacionar los diferentes tipos de servicio de alimentos y bebidas dentro de la restauración mediante la ejecución de simulaciones de manera colaborativa.

Contenido

Introducción	IX
Contenido	XIII
Índice de figuras	XVII
Índice de tablas	XXI
CAPÍTULO I	1
Historia y clasificación de los negocios de alimentos y bebidas	3
Actividad escrita	3
Glosario	3
Un recorrido por la evolución y clasificación de los negocios culinarios	4
Clasificación de tipos de locales de alimentos y bebidas	6
Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas	6
Clasificación por categorías	6
Desarrollo de actividades escritas	9
CAPÍTULO II	11
Deontología de la profesión y presentación personal en servicio	13
Actividad escrita	13
Glosario	13
La imagen personal como una herramienta de imagen corporativa	13
Presentación personal	13
Higiene personal del profesional de servicio	14
Presentación personal y uniforme	16
Hospitalidad y actitud de servicio	17
Deontología de la profesión	18
Desarrollo de actividades escritas	19

CAPÍTULO III	21
Etiqueta y protocolo	23
Actividad escrita	23
Glosario	23
La etiqueta y el protocolo: herramientas efectivas de interacción con la comunidad	24
Conceptos básicos	24
Elementos de la etiqueta	25
Vestimenta profesional	26
El saludo	28
Etiqueta en la mesa	29
Ceremonial y eventos	31
Etiqueta social e internacional	33
Desarrollo de actividades escritas	34
 CAPÍTULO IV	 37
Operación en establecimientos de servicio de alimentos y bebidas	39
Actividad escrita	39
Glosario	39
Operatividad dentro de sala	40
Brigada de servicio	40
Descripción del puesto de trabajo	41
<i>Maître</i> o maestro de sala	41
Capitán de meseros	42
<i>Host</i> o <i>hostess</i> (anfitrión)	42
Mesero	42
Ayudante de mesero (<i>commis</i> de sala)	42
Aprendiz	43
Barman/ <i>bartender</i>	43
Barista	43
<i>Sommelier</i>	43
Equipamiento para la operación en establecimientos de alimentos y bebidas	45
Mobiliario	45
Maquinaria	48
Tipos de blancos	49
Vajilla o loza	51
Cubertería o plaqué	55
Cristalería	58
Petit ménage	60
Crumber/crumbler	60

Mise en place	61
Técnicas de servicio	62
Correcta forma de pulir el menaje de servicio	62
Correcta manipulación de la cristalería	63
Correcta manipulación de platos	64
Correcta manipulación de la bandeja	66
Correcta forma de la técnica de cuchareado en servicio	66
Montaje de la mesa (<i>table set up</i>)	67
Postservicio: mantenimiento y limpieza de local	69
Tipos de montaje de salón	70
Tipos de servicio	72
Servicio americano o emplatado	72
Servicio francés	72
Servicio inglés	73
Servicio ruso	74
Servicios especiales de banquete	74
Pasos del servicio simple	77
Pasos del servicio de lujo	79
Desarrollo de actividad escrita	86
 CAPÍTULO V	 87
Estrategias operativas y administrativas de servicio	89
Actividad escrita	90
Glosario	90
Estrategia del servicio	91
División del restaurante	93
Organización y distribución del trabajo en servicio	95
Viabilización	97
Callejón del silencio	97
Preproducción o estación de servicio	97
La carta	98
Objetivos de la carta	99
Conocimientos financieros	102
Ingeniería de menú	109
Técnicas de venta	110
Atención al cliente; tipología de clientes	112
Tipología general de clientes	114
Momento de verdad	115
Manejo de quejas y reclamos	117
Desarrollo de actividades escritas	119
Respuestas:	120

CAPÍTULO VI	123
Servicios de bebidas	125
Actividad escrita	125
Glosario	125
Bebidas sin alcohol	126
Aguas	126
Aguas <i>premium</i> en Ecuador	126
Servicio del agua	127
Gaseosas	127
Servicio de gaseosas	128
Jugos y batidos	128
Elaboración y servicio de jugos y batidos	128
El café	129
Historia	129
Variedades de café	130
Tipos de cafeteras	130
Características de un <i>espresso</i>	131
El vino	133
Ceremonia del vino y vinos espumantes o espumosos	135
1. Anfitrión: maridaje y venta	136
2. Presentación y apertura de la botella	136
3. Degustación y servicio del vino	139
4. Segundo servicio y finalización	140
Desarrollo de actividades escritas	141
Bibliografía	143

Índice de figuras

Figura 1	Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas en Ecuador	7
Figura 2	Uniforme de servicio de la Escuela de Gastronomía de la UDLA	17
Figura 3	FODA personal	20
Figura 4	Elaboración de nudo simple de corbata	27
Figura 5	Ley de la derecha	32
Figura 6	Brigada de trabajo	40
Figura 7	Ejemplo de descripción de puesto de trabajo: posillero	44
Figura 8	Dimensiones generales para sillas de restaurante	46
Figura 9	Zona óptima por puesto en mesa	46
Figura 10	Barra de restaurante	47
Figura 11	Carrito gueridón para atención a la mesa	47
Figura 12	Ejemplos de carritos de servicio	48
Figura 13	Molino de café	48
Figura 14	Dispensador de jugos	49
Figura 15	Cubremantel	50
Figura 16	Muletilla de servicio	50
Figura 17	Lito de servicio	51
Figura 18	Vajilla moderna	52
Figura 19	Tipos de platos	52
Figura 20	Platos especiales	54
Figura 21	Vajilla de desayuno	54
Figura 22	Tipos de ramequín	55
Figura 23	Tipos de cucharas	56
Figura 24	Tipos de tenedores	56
Figura 25	Tipos de cuchillos	57
Figura 26	Diferentes tipos de cubertería de apoyo para servicio	57
Figura 27	Tipos de cristalería I	58
Figura 28	Tipos de cristalería II	58

Figura 29	Tipos de cristalería III.....	59
Figura 30	<i>Tiki y mason jar</i>	60
Figura 31	Petit ménage	60
Figura 32	<i>Crumber o crumbler</i>	61
Figura 33	Forma correcta de pulir cristalería.....	62
Figura 34	Forma correcta de pulir platos.....	63
Figura 35	Forma correcta de pulir cubertería	63
Figura 36	Forma correcta de manipulación de copas	64
Figura 37	Forma incorrecta y correcta de manipular vasos.....	64
Figura 38	Forma incorrecta y correcta de manipular platos	65
Figura 39	Forma correcta de transportar los platos	65
Figura 40	Forma correcta de manipular bandejas	66
Figura 41	Primera forma de realizar la técnica de cuchareado de servicio.....	66
Figura 42	Segunda forma de realizar la técnica de cuchareado de servicio.....	67
Figura 43	Montaje completo de la mesa	68
Figura 44	Variaciones en el montaje de mesa	68
Figura 45	<i>Checklist</i> de preservicio.....	70
Figura 46	Tipos de montajes U, T, imperial y en cuadrado	71
Figura 47	Tipos de montajes de mesa para eventos grandes	71
Figura 48	Tipos de servicio.....	72
Figura 49	Mesa de bufé	75
Figura 50	Samovares.....	76
Figura 51	Pasos del servicio	77
Figura 52	Pasos del servicio de lujo.....	79
Figura 53	Ejemplo de formato de comanda	85
Figura 54	Proceso administrativo básico	92
Figura 55	Zonas de sala.....	94
Figura 56	Rangos o estaciones en salón.....	95
Figura 57	Sectores en un restaurante	96
Figura 58	Numeración de mesas en sala.....	97
Figura 59	Tipos de menú.....	100
Figura 60	Ingeniería de menú	110
Figura 61	Ejemplo de <i>up-selling</i>	111
Figura 62	Ejemplo de <i>cross-selling</i>	111
Tabla 15	Tipología de clientes	114
Figura 63	Ocho pasos para el manejo de quejas	118
Figura 64	Servicio de agua.....	127

Figura 65	Tipos de cafeteras	130
Figura 66	Cafetera de <i>espresso</i>	131
Figura 67	Procedimiento de café	132
Figura 68	Café americano	132
Figura 69	Café capuchino	133
Figura 70	Café cortado	133
Figura 71	Factores decisivos en la personalidad del vino	134
Figura 72	Pasos de la ceremonia del vino	136
Figura 73	Decantación de vino	137
Figura 74	Frappera	137
Figura 75	Pasos para descorchar vino	138
Figura 76	Corte de cápsula de vino	138
Figura 77	Cantidad de vino a servir dentro de cada copa	140

Índice de tablas

Tabla 1	Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas por tipo y variedad de comida	6
Tabla 2	Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas	7
Tabla 3	Tipos de menú según el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	8
Tabla 4	Establecimientos turísticos de alimentos y bebidas según el tipo de cocina (<i>cuisine</i>)	8
Tabla 5	Prácticas de higiene personal	14
Tabla 6	Componentes del uniforme de servicio de la Escuela de Gastronomía de la UDLA	17
Tabla 7	Habilidades mínimas requeridas para el personal de servicio al cliente	19
Tabla 8	Actitudes y aptitudes del <i>maître</i>	19
Tabla 9	Normas de etiqueta para negocios en Reino Unido	34
Tabla 10	Características de las brigadas de servicio americana y europea	41
Tabla 11	Diferencia de conceptos sobre el servicio francés	73
Tabla 12	Diferencia de conceptos sobre el servicio ruso	74
Tabla 13	Ejemplo de reporte de ventas	107
Tabla 14	Ejemplo de comparación de presupuesto mensual	108

CAPÍTULO I

Historia y clasificación de los negocios de alimentos y bebidas

En este apartado presentamos la historia de los restaurantes, así como su concepto, con el propósito de adquirir conocimiento histórico de la importancia de la dicotomía servicio-hospitalidad en los negocios gastronómicos. Asimismo, detallamos su clasificación y categorización para determinar el tipo de servicio que amerita en cada caso y cuál es la forma idónea de aplicarlo. El espíritu de servicio en los negocios gastronómicos es importante para impulsar el crecimiento de marca y el desarrollo económico.

Históricamente, el ser humano ha usado la comida como un medio de conexión en la comunidad, lo cual la convirtió en un signo de poder y riqueza. Sabemos que comer es una de las necesidades básicas de las personas a nivel físico y emocional; por lo tanto, la apertura de restaurantes es una oportunidad de negocio. No obstante, la creación de un restaurante debe ceñirse a cierta normativa para garantizar su funcionamiento. Concretamente, en Ecuador existe el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023), que indica cómo se clasifican y categorizan los negocios de esta industria según el tipo de servicio y la cocina que ofrecen.

Actividad escrita

En este capítulo proponemos como actividad investigar en la página web del Ministerio de Turismo del Ecuador el Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos, para identificar las categorías y clasificaciones de los negocios de alimentos y bebidas en el país.

Glosario

Escoffier, Auguste. Primer cocinero en poner de moda el restaurante de un hotel y dotarlo de prestigio social. Es considerado el padre de la cocina francesa moderna y una personalidad imprescindible para entender la gastronomía y la sociedad de la primera mitad del siglo XX (Escriva, 2015).

etiqueta. Ceremonia en la manera de tratarse las personas particulares o en actos de la vida privada, a diferencia de los usos de confianza o familiaridad.

hospitalidad. Buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros o visitantes.

protocolo. Conjunto de reglas establecidas por norma o por costumbre para ceremonias y actos oficiales o solemnes.

restaurante. Establecimiento público donde se sirven comidas, principalmente almuerzos y cenas.

Ritz, César. Considerado el padre de la hotelería, se distinguió por brindar a los clientes servicios de lujo, así como estandarización y personalización en el servicio (por ejemplo, *room service*) (Starn, 1989).

Un recorrido por la evolución y clasificación de los negocios culinarios

La historia del servicio está íntimamente relacionada con la hospitalidad. Por lo tanto, es importante conocer qué es la hospitalidad. Este término se refiere a la buena acogida y recibimiento que se da a visitantes o extranjeros. Podemos entender, entonces, que hospitalidad es igual a servicio. En una cafetería o restaurante, recibir al cliente con «hospitalidad» es ofrecer con profunda convicción un servicio lleno de amabilidad, regido por la etiqueta y el protocolo de la zona, y con procesos técnicos relacionados a ellos.

Ahora bien, *restaurante* se define como el «establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo y en el que se cobra por el servicio prestado. El término se deriva del latín *restaurare*, que quiere decir ‘recuperar’ o ‘restaurar’» (Morfín, 2010, p. 15). Se debe tomar en cuenta la conexión del servicio al cliente con el término *hospitalidad* explicado anteriormente.

Desde la antigua Roma ya existían lugares llamados *thermopolium* (Ruiz, 2019), una especie de locales en los que se ofrecían *snacks* rápidos y a los que se considera los primeros restaurantes. Por otro lado, los romanos se distinguían por sus grandes fiestas y bacanales; la cantidad y el tipo de comida servida eran símbolos de poder y riqueza. Una de las mayores faenas registradas en la historia ocurrió cuando Julio Cesar regresó de Oriente: la gloriosa victoria se celebró preparando un festín para 260 000 personas.

En la Edad Media, Ricardo II de Inglaterra organizó una fiesta que sorprendió a todos al invitar a 2000 personas de la clase alta del país. El banquete fue preparado por 200 cocineros. De esta reunión se habló en toda Europa, y extendió la fama del rey. Una vez más, la comida y el servicio fueron motivo de renombre y fortuna (Morfín, 2010).

Avanzando en la historia, en 1764 se atribuye a Boulanger Carpentier la apertura del primer restaurante en París, con la siguiente inscripción pintada en la puerta: «Venid a mí los que sufrís del estómago, que yo os restauraré». En este mensaje se concibe al alimento como restaurador y de allí surge el nombre *restaurant*. A finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX comenzaron a florecer los restaurantes en Francia; esto, como consecuencia de la Revolución francesa, ya que muchos empleados de la realeza se quedaron sin empleo y abrieron sus propios negocios (Morfín, 2010).

Posteriormente, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, César Ritz impuso la costumbre de comer fuera de casa, al implementar el servicio de forma innovadora para la época, lleno de halagos y detalles. Ritz y Auguste Escoffier formaron el equipo perfecto para el desarrollo de las operaciones de alimentos y bebidas. El gran talento y arte de Escoffier fue resaltado y enaltecido por los detalles de servicio que aportaba Ritz (Myhrvold, 2011).

El concepto de restaurante se trasladó de Europa a Nueva York en el siglo XIX. En 1832 se fundó Delmonico's Restaurant, con una primera oferta de 371 platos impresos en un menú en inglés y francés; y en 1876 abrió Harvey Girls, bajo el concepto de la actual comida rápida (Morfin, 2010).

En 1970 comenzaron a surgir nuevos tipos de restaurantes, introducidos por los países anglosajones a partir de los cambios económicos, culturales y sociales de la época. A esta proliferación de nuevas ofertas se la llamó *neorrestauración*: incluía mesones, *pubs*, restaurantes de *take-away*, entre otros (Gallego, 2006). Actualmente, los restaurantes se han especializado en distintos tipos de comida, servicio y clientela, lo que impulsó una evolución que ha dado lugar a una diversidad de estilos. Recordemos la importancia de acoger a un cliente y atenderlo con profunda convicción de servicio: esto es fundamental en la hospitalidad, y de ello depende la facturación de un restaurante (Myhrvold, 2011).

En los últimos años, la industria de alimentos y bebidas se ha desarrollado con mayor fuerza y con un sinnúmero de especialidades. Muchos de los lugares más famosos de expendio de comida que hoy podemos encontrar alrededor del mundo son verdaderas sedes de arte, ciencia, servicio e innovación dentro de la industria gastronómica. Entre los restaurantes famosos modernos tenemos, por ejemplo, aquellos reconocidos en la Guía Michelin. Estos han sido premiados con «estrellas Michelin», lo cual, en palabras de la misma empresa, es

un reconocimiento que otorgamos a los restaurantes que proponen una cocina excepcional. Para ello tenemos en cuenta cinco criterios, los mismos siempre, sea cual sea el lugar donde se encuentra el restaurante: calidad de los ingredientes, armonía de los sabores, dominio de la técnica, la personalidad de la chef plasmada a través de su cocina y, algo no menos importante, la regularidad a lo largo del tiempo y de la propuesta en su conjunto. (Michelin Guide, 2022, párr. 1)

En la página web se pueden encontrar en promedio unos 3500 restaurantes premiados con una, dos y tres estrellas Michelin. Entre los más famosos están Atelier Crenn, en San Francisco (EE. UU.); Rutz, en Alemania; Noma, en Dinamarca; Osteria Francescana, en Italia, entre otros.

Clasificación de tipos de locales de alimentos y bebidas

Los locales de alimentos y bebidas se pueden clasificar de distintas formas según los puntos de vista de los autores expertos en el tema. A continuación se presenta, desde la sociografía, la clasificación que hace Morfín (2010):

1. Lugares para comer y beber, restaurantes de menú completo y restaurantes de menú limitado, como cafeterías, heladerías y bares
2. Restaurantes en lugares de hospedaje
3. Servicio de alimentos en medios de transporte y aéreos
4. Servicio de alimentos en mercados de ocio/entretenimiento y diversión
5. Servicio de alimentos en tiendas
6. Servicio de alimentos en industrias y empresas
7. Servicio de alimentos en instituciones educativas
8. Servicio de alimentos en hospitales
9. Servicio de alimentos en prisiones
10. Servicio de alimentos en instituciones militares

Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas

Los establecimientos de alimentos y bebidas a lo largo de la historia se han clasificado de distintas formas, entre ellas la propuesta por Terruco y citada por Morfín (2010):

Tabla 1

Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas por tipo y variedad de comida

Clasificación por tipo de comida	Clasificación por variedad de servicio
• Vegetarianos y veganos • De pescados y mariscos • De carnes rojas • De aves	• Restaurantes de autoservicio • Restaurantes de menú y a la carta • Cafeterías

Fuente: Adaptado de Morfín (2010).

Clasificación por categorías

Este concepto, propuesto en 1974 por la Ordenación Turística de Restaurantes, Cafeterías, Bares, Cafés, Clubes, Salas de Fiesta y Similares del Ministerio de Información y Turismo de la Secretaría General Técnica de Madrid, ha servido de referencia a nivel mundial para estandarizar los términos asociados a las categorías de los diferentes locales de alimentos y bebidas:

Tabla 2

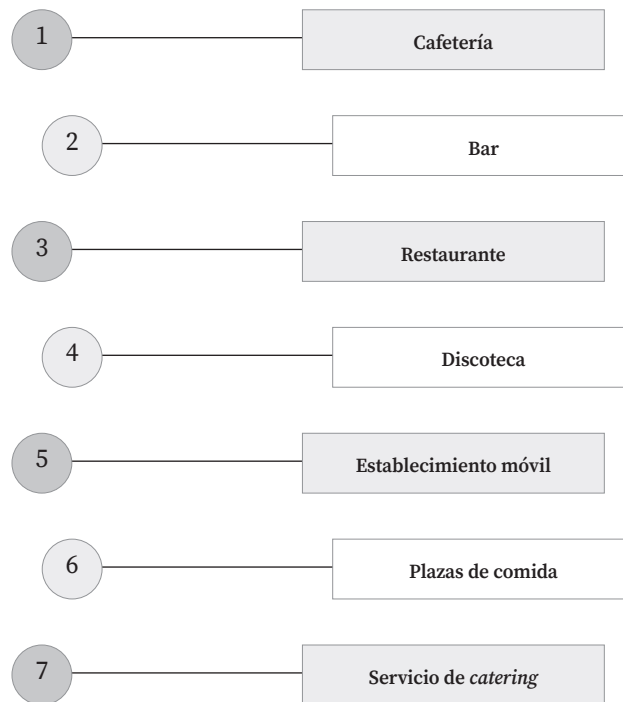
Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas

Para restaurantes	Para cafeterías	Para bares
• Cinco tenedores • Cuatro tenedores • Tres tenedores • Dos tenedores • Un tenedor	• Dos tazas • Una taza	• Tres copas • Dos copas • Una copa

Fuente: Adaptado de Morfín (2010).

En Ecuador, a partir del Acuerdo Ministerial n.º 53, se usa el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023), el cual estandariza la clasificación de los establecimientos en su art. 14 de la siguiente manera:

Figura 1

Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas en Ecuador

Fuente: Adaptado de Ministerio de Turismo del Ecuador (2023).

En cuanto al tipo de servicio, el Reglamento presenta la siguiente clasificación:

- A la carta
- Autoservicio
- Bufé
- Menú fijo
- Servicio a domicilio
- Servicio al auto

Es importante distinguir la diferencia que hace el Ministerio de Turismo entre el servicio a la carta y el servicio de menú fijo. Esto se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 3

Tipos de menú según el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas

A la carta	Menú fijo
«Utiliza como instrumento de comunicación y venta de la oferta de alimentos y bebidas un listado de platos, a través del cual el consumidor hace su elección para seleccionar lo que va a consumir. El personal de servicio es el encargado de ejecutar la atención al consumidor a la mesa».	«Los alimentos se ofrecen a través de una lista de platos en una oferta rígida que usualmente está exhibida en el mostrador directamente al consumidor, con un precio fijo, que ofrece pocas posibilidades de cambio».

Fuente: Adaptado de Ministerio de Turismo del Ecuador (2023, art. 15).

Por otra parte, el art. 16 del Reglamento indica que los establecimientos clasificados como cafetería, bar, restaurante establecimiento móvil o servicio de *catering* deben informar a la autoridad competente el tipo de cocina que van a ofertar a sus clientes, basándose en la siguiente tabla:

Tabla 4

Establecimientos turísticos de alimentos y bebidas según el tipo de cocina (*cuisine*)

Tipo de cocina		Otros
Africana	Griega	Cocina andina
Alemana	Guatemalteca	Cocina patrimonial
Americana	Hawaiana	Comida rápida
Argentina	India	Frutas y vegetales
Asiática	Indonesia	Mariscos
Australiana	Italiana	Mediterránea
Brasileña	Japonesa	Novandina
Chilena	<i>Kosher</i>	Panadería, pastelería y repostería
China	Mexicana	Parrilladas
Colombiana	Pakistaní	Pizza
Coreana	Peruana	Vegetariana
Costa Rica	Polinesica	Otros (especifique)
Cubana	Portuguesa	
Dominicana	Puertorriqueña	
Ecuatoriana	Rusa	
Escandinava	<i>Thai</i>	
Española	Venezolana	
Filipina	Vietnamita	

Fuente: Adaptado de Ministerio de Turismo del Ecuador (2023, anexo A).

De igual manera, se hace énfasis en la categorización de acuerdo con la calidad, a partir de una puntuación determinada por el Ministerio de Turismo según la cual los restaurantes se categorizan en:

- Cinco tenedores (mayor categoría)
- Cuatro tenedores
- Tres tenedores
- Dos tenedores
- Un tenedor (menor categoría)

Cafeterías, bares y discotecas se categorizarán como establecimientos móviles; por otro lado, las plazas de comida y el servicio de *catering* se categorizarán como categoría única, de acuerdo con el Acuerdo Ministerial n.º 2021-033 (Ministerio del Turismo del Ecuador, 2021).

Finalmente, es importante aclarar que un restaurante es un establecimiento que ofrece la experiencia de comer, y que está equipado para la preparación de alimentos y con un espacio destinado para servir la comida. De acuerdo con el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, es un «establecimiento donde se elaboran y/o expenden alimentos preparados, [que] puede comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas, ofertar servicios de cafetería y, dependiendo de la categoría, podrá disponer de servicio de autoservicio» (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023, p. 3).

De allí la relevancia de identificar las diversas formas de clasificar los negocios de alimentos y bebidas. Esto nos permitirá establecer conceptos claros a la hora de crear o trabajar en un restaurante.

Desarrollo de actividades escritas

Actividad 1: Investiga en la página web del Ministerio de Turismo del Ecuador el último catastro vigente. Identifica el número de restaurantes que existen en el país y cuántos hay por cada categoría de tenedores.

Actividad 2: Selecciona dos restaurantes de acuerdo con la categoría de tenedores que más te gustaría tener como negocio en el futuro.

Actividad 3: Explica, en un ensayo de máximo una página, por qué lo escogiste y cómo se alinea con tus aspiraciones profesionales.

CAPÍTULO II

Deontología de la profesión y presentación personal en servicio

En este capítulo aprenderemos acerca de la deontología de la profesión y de las habilidades y actitudes mínimas requeridas para la presentación personal, las cuales son necesarias para el servicio al cliente. Además, presentaremos las normas básicas de higiene, el correcto uso del uniforme y su importancia dentro de la industria de alimentos y bebidas.

Para el desarrollo de la labor profesional de servicio es de suma importancia la correcta presentación personal, puesto que proporciona la imagen del establecimiento y, a su vez, genera la primera impresión al cliente.

Actividad escrita

En este capítulo proponemos como actividad responder la siguiente pregunta: ¿qué imagen, ambiente y experiencia debería crear el personal de servicio frente al consumidor?

Glosario

actitud. Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

aptitud. Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte, etc.

deontología. Parte de la ética que trata de los deberes, especialmente de los que rigen una acción profesional.

higiene. Parte de la medicina que tiene por objeto la conservación de la salud y la prevención de enfermedades. / Limpieza o aseo.

imagen. Figura, representación, semejanza y apariencia de algo.

La imagen personal como una herramienta de imagen corporativa

Presentación personal

En el desarrollo profesional del personal de servicio de un restaurante, es muy importante la apropiada presentación personal, dado que esta es la imagen que se proyecta del establecimiento al cliente.

La presentación personal es el cuidado que cada individuo tiene de sí mismo y con la cual forja una imagen hacia la sociedad. Abarca varios aspectos que se deben considerar, entre ellos la higiene personal, la vestimenta, la expresión oral y el lenguaje no verbal (expresiones, gesticulaciones, etc.).

Es preciso resaltar que estos elementos no son negociables. En la industria de servicio al cliente, el profesional debe proyectar siempre una imagen de pulcritud, organización, responsabilidad y seriedad frente a los clientes. Según el modelo de almacenamiento de memoria sugerido por Atkinson y Shiffrin, para generar una primera impresión de imagen, ya sea positiva o negativa, solo se necesitan de quince a treinta segundos (Jáuregui y Razumiejczyk, 2011). A continuación se esbozan los principales aspectos a considerar en la presentación personal de los profesionales que laboran en el servicio de un restaurante.

Higiene personal del profesional de servicio

La higiene es fundamental en la presentación personal, ya que se encarga de la limpieza del cuerpo, la conservación de la salud y la prevención de enfermedades (ServSafe National Restaurant Association, 2017). El profesional de servicio, al encontrarse en continua interacción con los clientes y con los alimentos que estos degustarán, debe estar consciente de que la higiene personal es de extrema importancia dentro de la cultura de inocuidad alimentaria.

La higiene en el personal de servicio es obligatoria, sin importar el establecimiento en que labore (Caro y Martínez, 2023). La correcta imagen de los profesionales de servicio es universal. La falta de higiene denota una falta de respeto hacia uno mismo, hacia el cliente y hacia la profesión. A continuación, la tabla 5 detalla los elementos a considerar.

Tabla 5

Prácticas de higiene personal

Higiene personal	Caballeros	Damas
Ducha	• Evita malos olores. • Produce relajación. • Refresca el cuerpo. • Propicia la salud. Parámetros a seguir: - Mínimo una vez al día.	• Evita malos olores. • Produce relajación. • Refresca el cuerpo. • Propicia la salud. Parámetros a seguir: - Mínimo una vez al día.
Afeitado/rasurado	• Proyecta pulcritud. • Evita la contaminación de la comida. Parámetros a seguir: - Barba totalmente afeitada.	N/A

Higiene personal	Caballeros	Damas
Cuidado de manos y uñas	• Evita la contaminación de la comida. • Demuestra limpieza en las operaciones del restaurante. Parámetros a seguir: - Correcto lavado de manos. - Uñas cortas (recortar al máximo y todas por igual). - Uñas limpias y bien limadas. - Uñas sin esmalte, sanas. - Sin cortaduras. - No comerse las uñas (mal aspecto).	• Evita la contaminación de la comida. • Demuestra limpieza en las operaciones del restaurante. Parámetros a seguir: - Correcto lavado de manos. - Uñas cortas (recortar al máximo y todas por igual). - Uñas limpias y bien limadas. - Uñas sin esmaltes, sanas. - Sin cortaduras. - No comerse las uñas (mal aspecto).
Limpieza de dentadura/sonrisa	• Evitar el mal aliento. Parámetros a seguir: - Acudir al médico en caso de sufrir halitosis. - Evitar fumar. - Cepillarse los dientes después de cada comida.	• Evitar el mal aliento. Parámetros a seguir: - Acudir al médico en caso de sufrir halitosis. - Evitar fumar. - Cepillarse los dientes después de cada comida.
Cuidado de pies	• Al ser una profesión que requiere permanecer la mayor parte del tiempo en pie, es importante: - Utilizar calzado cómodo. - Colocar los pies en agua tibia para aliviar la fatiga. - Evitar sudoración en los pies.	• Al ser una profesión que requiere permanecer la mayor parte del tiempo en pie, es importante: - Utilizar calzado cómodo. - Colocar los pies en agua tibia para aliviar la fatiga. - Evitar sudoración en los pies.
Uso de accesorios	• Salvaguarda la seguridad del cliente y del profesional de servicio. Parámetros a seguir: - Sin pulseras. - Sin perforaciones. - Sin anillos. - Sin relojes. - Sin aretes.	• Salvaguarda la seguridad del cliente y del profesional de servicio. Parámetros a seguir: - Aretes pequeños y discretos. - Sin pulseras. - Sin perforaciones. - Sin anillos. - Sin relojes. - Sin aretes.
Uso de colonias	• Evita que se disfruten los aromas de la comida. Parámetros a seguir: - Es importante considerar la proximidad (que se refiere al uso del espacio físico, íntimo, de cada persona, y la manera en que se lo utiliza); un perfume demasiado fuerte puede invadir el espacio ajeno. - No se permite el uso de colonias o perfumes.	• Evita que se disfruten los aromas de la comida. Parámetros a seguir: - Es importante considerar la proximidad (que se refiere al uso del espacio físico, íntimo, de cada persona, y la manera en que se lo utiliza); un perfume demasiado fuerte puede invadir el espacio ajeno. - No se permite el uso de colonias o perfumes.
Maquillaje	• Para corregir imperfecciones, debe ser sutil y discreto.	• Un buen maquillaje consiste en realzar la belleza natural y los rasgos propios. • El maquillaje debe ser sutil y discreto.

Higiene personal	Caballeros	Damas
Cabello	• Proyecta distinción, elegancia y pulcritud. • De ser necesario, llevar malla para cabello. Parámetros para seguir: - Cabello corto. - Corte clásico. - Color natural. - Peinado con gel. - Un corte de cabello al mes. - Cuidado de la caspa, ya que da una impresión de falta de higiene; es importante el uso de productos de limpieza y tratamiento adecuados. En caso de ser excesiva, acudir a un especialista.	• Proyecta distinción, elegancia y pulcritud. • De ser necesario, llevar malla para cabello. Parámetros para seguir: - Recogido (peinado tipo azafata o moño recogido completo), que garantice que el cabello no caiga en la comida o en áreas de trabajo. - Color natural. - Cuidado de la caspa, ya que da una impresión de falta de higiene; es importante el uso de productos de limpieza y tratamiento adecuado. En caso de ser excesiva, acudir a un especialista.
Tatuajes	• Es importante que estos no sean visibles (sujeto a las políticas de cada establecimiento).	• Es importante que estos no sean visibles (sujeto a las políticas de cada establecimiento).

Fuente: Adaptado de Patiño (2012).

Estas normas son aplicables al área de *front office*, específicamente. Cada establecimiento tiene libertad de proponer las normas básicas de presentación personal para sus colaboradores.

Presentación personal y uniforme

Dentro de la presentación personal, encontraremos el concepto de «vestimenta adecuada». Según Ballesteros (2011), el uniforme que se emplea para el área de servicio dependerá de varios factores:

- Características y protocolos del establecimiento
- El tipo de comida a servir y su estilo de servicio
- La temática del restaurante, su categoría, ambientación, decoración y ubicación

Ahora bien, el principal objetivo del uniforme es identificar al personal del restaurante o establecimiento. Por ende, es preciso considerar que sea:

- Cómodo y fresco
- Ligeramente ancho, para permitir la movilidad adecuada del personal de servicio
- Formal o casual (de acuerdo con el tipo de restaurante, categoría, *target group*, etc.)
- Fabricado con material de buena calidad y que no se deteriore con rapidez

A continuación destacaremos la importancia del correcto uso del uniforme. Para ello, se tomará como ejemplo lo propuesto por la Escuela de Gastronomía de la UDLA.

Tabla 6

Componentes del uniforme de servicio de la Escuela de Gastronomía de la UDLA

Damas	Caballeros	Observaciones
• Pantalón negro • Camisa blanca con manga larga • Corbata negra • Zapatos negros • Medias nailon color negro • Cinturón correa (opcional) • Delantal de servicio	• Pantalón negro • Camisa blanca con manga larga • Corbata negra • Zapatos • Cinturón correa • Medias color negro caña alta • Delantal de servicio	• Uniforme completo e impecable • Uniforme planchado • Zapatos lustrados • Sin olores fuertes de perfume • Sacacorchos de dos tiempos • Dos litos • Un esfero • Un comandero • <i>Nametag</i> • Una fosforera

Como mencionamos con anticipación, la disposición del uso de uniforme y sus componentes dependerá exclusivamente de las políticas de cada institución o establecimiento.

Figura 2

Uniforme de servicio de la Escuela de Gastronomía de la UDLA



Hospitalidad y actitud de servicio

En el capítulo I de este manual se definió el término *hospitalidad* como la buena acogida y recibimiento que se da a los visitantes o extranjeros. En otras palabras, se puede entender que la hospitalidad es igual al servicio. Así, se configura a partir de los siguientes componentes:

- Hospedaje
- Alimentos y bebidas
- Entretenimiento

Dentro de la hospitalidad incluiremos el concepto de «actitud de servicio», entendida como la cualidad de las personas (traducida en acciones, habilidades y actitudes) que nos ayudarán a satisfacer las necesidades del cliente, sus expectativas y percepciones sobre un producto o servicio, y así lograr su fidelidad.

La actitud de servicio se considera como una cualidad obligatoria. Implica estar siempre dispuesto a servir, no solamente a nuestros clientes, sino además a nuestros compañeros de trabajo y demás personas que son parte del entorno laboral, sin hacer diferenciación de ningún tipo (esto es, por clase social, sexo, cargo que desempeñan en la empresa, etnia, nacionalidad o cualquier otro detalle que nos diferencie como seres humanos).

Por último, debemos recalcar la diferencia entre ser servicial y ser servil. Ser servicial es poner en acción la hospitalidad y la actitud de servicio. En cambio, ser servil es actuar desde la sumisión sin ejercer el criterio propio ni preservar la dignidad personal.

Un verdadero mesero es servicial porque desea cumplir con las mejores intenciones las expectativas de un cliente. No es lo mismo que ser un mesero servil, que se ve obligado a cumplir con todas las órdenes que se le dan.

Deontología de la profesión

La deontología se define como la «parte de la ética que trata de los deberes, especialmente los que rigen a una actividad profesional». Estos deberes o normas enmarcan las aptitudes del profesional de servicio, que se pueden dividir en físicas, profesionales, intelectuales y morales.

En este apartado haremos énfasis en los conceptos de actitud y aptitud. La primera se define como la «disposición de ánimo manifestada de algún modo». Por su parte, la aptitud se concibe como la «capacidad para operar competentemente en una determinada actividad».

Una aptitud es una habilidad que te hace apto para cumplir una tarea concreta, digamos que hace referencia a los conocimientos de una persona. Una actitud es una postura personal hacia cualquier situación, hace referencia a las creencias, la personalidad, los prejuicios, etc. (Ballesteros, 2011)

Por consiguiente, se puede afirmar que las aptitudes se construyen sobre el cimiento de las actitudes. Por ejemplo, cuando se dice de una persona que es muy inteligente pero muestra soberbia al ayudar a otros, se entiende que su aptitud es la inteligencia, mientras que su actitud refleja egoísmo.

Las actitudes negativas generan malestar en el grupo de individuos con los que la persona se relaciona. El positivismo es fundamental dentro de un grupo laboral; desarrollar la actitud de servicio marca el éxito en la profesión. En otras palabras, la actitud de servicio se podría definir como la predisposición a servir

a los clientes y colaborar en el equipo de trabajo, con total profesionalismo, como se mencionó en párrafos anteriores.

A continuación se presentan las aptitudes mínimas requeridas dentro del ejercicio profesional en servicio y atención al cliente:

Tabla 7

Habilidades mínimas requeridas para el personal de servicio al cliente

Aptitudes físicas	Aptitudes profesionales	Aptitudes intelectuales	Aptitudes morales
- Resistencia física - Fortaleza - Buena salud - Habilidades motrices - Buena presencia	- Dominio de técnicas de servicio (<i>mise en place</i>, toma de pedidos, etc.) - Conocimiento de productos y menús - Manejo de POS y sistemas de reserva - Habilidad para resolver quejas - Comunicación clara y efectiva con el cliente	- Pensamiento lógico ante imprevistos - Facilidad para aprender idiomas - Buena memoria - Facilidad de expresión y comunicación - Lenguaje apropiado	- Honradez - Voluntad - Compañerismo - Autoridad - Autenticidad

A continuación citaremos un ejemplo de las actitudes y aptitudes mínimas requeridas, pero enfocadas a un puesto en específico de la brigada de servicio.

Tabla 8

Actitudes y aptitudes del *maître*

Actitudes del <i>maître</i>	Aptitudes del <i>maître</i>
- Liderazgo - Carisma - Serenidad - Responsabilidad - Paciencia - Optimismo - Creatividad - Discreción - Organización - Honestidad - Dominio de sí mismo	- Conocimiento de administración - Conocimiento de contabilidad - Conocimiento de idiomas - Conocimientos culinarios avanzados - Técnicas de ventas de alimentos y bebidas - Arte de trinchar y presentaciones - Sumillería, coctelería y barismo - Técnicas de servicio - Etiqueta y protocolo - Computación - Primeros auxilios

Fuente: Adaptado de Ballesteros (2011).

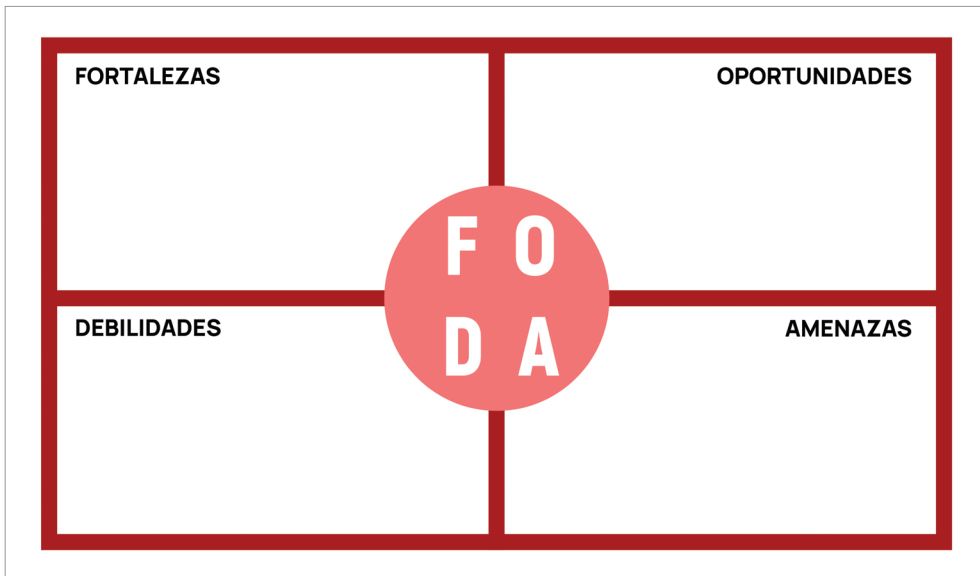
Desarrollo de actividades escritas

Actividad 1: Consulta: ¿cuáles son las aptitudes y actitudes mínimas requeridas para el puesto de mesero? Una vez identificadas, haz un autoanálisis para distinguir cuáles posees y en cuáles puedes mejorar. Escribe: ¿qué podrías hacer para adquirir o fortalecer las aptitudes y actitudes que sientes que te faltan? Pon ejemplos concretos.

Actividad 2: Realiza un FODA personal en el que identifiques las fortalezas y debilidades que tienes con respecto a tus actitudes y aptitudes/habilidades; a la vez, detecta las oportunidades y amenazas que percibes en el entorno que puedan afectar el desarrollo de tu deontología personal. Usa el formato indicado abajo.

Figura 3

FODA personal



CAPÍTULO III

Etiqueta y protocolo

Es fundamental para el éxito empresarial de un gastrónomo que tenga conocimientos sólidos sobre etiqueta y protocolo, pues su campo de trabajo involucra directamente la interacción con comensales y la experiencia culinaria. De allí que deba saber cómo comportarse adecuadamente en diferentes contextos y ante diversos públicos; esto es esencial para brindar un servicio impecable. La etiqueta en la mesa, el protocolo en eventos sociales, al hacer negocios o al ir a un lugar como invitado son indispensables para desarrollar nuestra imagen personal y empresarial. En síntesis, el dominio de la etiqueta y el protocolo potencia la profesionalidad empresarial del gastrónomo, mejora la experiencia gastronómica para los comensales y fortalece el prestigio y reconocimiento del establecimiento en el competitivo mundo de los negocios de alimentos y bebidas.

En este capítulo se determinará cómo las normas culturales afectan las relaciones, desde las interacciones cotidianas hasta los encuentros internacionales. Asimismo, se explicará la correcta aplicación de la etiqueta con el objetivo de favorecer la confianza y el respeto hacia los demás. Finalmente, se abordarán conceptos básicos de etiqueta y protocolo internacional y nacional, imagen personal, vestimenta, saludo, etiqueta en la mesa, ceremonial y eventos. Esto, con el propósito de proporcionar un conocimiento general de las habilidades que debe desarrollar un profesional gastronómico, tanto desde el punto de vista del anfitrión como desde el rol de invitado.

Actividad escrita

En este capítulo te proponemos desarrollar un FODA particular de imagen personal, basado en las normas de etiqueta y protocolo. Por otro lado, realizarás una investigación de normas de etiqueta y protocolo en países asiáticos, con la finalidad de comprender cómo la cultura impacta en las normas de comportamiento.

Glosario

etiqueta. Ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se guardan en actos públicos solemnes. / Ceremonia en la manera de tratarse las personas particulares o en actos de la vida privada, a diferencia de los usos de confianza o familiaridad.

menaje. Vajilla y cubertería, servicio de mesa en general.

montar. Armar una mesa, salón o espacio de acuerdo con las normas de etiqueta.

paralenguaje. Conjunto de expresiones que acompañan al lenguaje verbal, como el tono de voz, las pausas, etc.

petit ménage. Conjunto de salero, pimentero y utensilios auxiliares que se ponen sobre la mesa para el servicio.

precedencia. Preeminencia o preferencia en el lugar y asiento y en algunos actos honoríficos.

protocolo. Conjunto de reglas establecidas por norma o por costumbre para ceremonias y actos oficiales o solemnes.

La etiqueta y el protocolo: herramientas efectivas de interacción con la comunidad

Conceptos básicos

Protocolo: Esta palabra evoca un conjunto de comportamientos que expresan de forma no verbal una comunicación respetuosa con el entorno. En ese sentido, se precisa que el protocolo es:

[e]l conjunto de reglas y formalidades que regulan el ceremonial y el comportamiento en los distintos actos y eventos. Comprende el orden de precedencia, los usos y costumbres, las normas de cortesía y los procedimientos para asegurar un desarrollo fluido y armónico de las ocasiones especiales. (Otero, 2013, p. 167)

Por otro lado, Patiño (2012, p. 1) indica que el protocolo «se refiere a la forma bajo las cuales desarrolla la persona las actividades humanas importantes. Es el proceso, el orden y/o conjunto de actividades que se siguen a diario en la vida personal y profesional». Ahora bien, la revisión etimológica de la palabra *protocolo* hace referencia a su origen latino, *protocollum*, que deriva del griego *protos*, ‘primero’, y de *kollom*, ‘pegar’. De este modo, hacía referencia a la primera página de escritos en los que se daban instrucciones, por ello se lo asocia con un conjunto de reglas y normas que rigen el comportamiento en actos y eventos oficiales, sociales o empresariales.

El protocolo establece el orden de precedencia, los tratamientos, los rituales y las formalidades necesarias para garantizar la organización y el desarrollo adecuado de dichos eventos. Puede abordar aspectos como el uso de símbolos, la ubicación de los invitados, la precedencia diplomática y otras reglas específicas que se deben seguir en situaciones protocolares.

Etiqueta: La palabra *etiqueta* proviene del francés *etiquette*, que refiere a los carteles que se ponían en los jardines de Versalles para que los cortesanos no

los pisaran; de esta manera, el término se relacionó con el hecho de comportarse bien (Ruiz, 2019). En la actualidad es usado para indicar las prácticas que regulan el buen comportamiento humano en situaciones formales e informales; incluye aspectos como el saludo adecuado, el lenguaje corporal apropiado, el uso de cierto tono de voz y las buenas maneras en general. La etiqueta puede variar según la cultura, la región y la ocasión, pero su objetivo principal es facilitar las interacciones y mantener la armonía en las relaciones sociales.

Patiño (2012, p. 1) indica que la etiqueta es el «comportamiento adecuado que toda persona debe manejar para salir airoso de cualquier situación que se le presente, manteniendo una correcta actitud y comunicación adecuadas». Por lo tanto, se puede afirmar que es la herramienta fundamental del protocolo que guía las normas del comportamiento humano. Además, el término *cortesía* es una demostración o acto con que se manifiestan atención, respeto o afecto las personas entre sí, generalmente en la forma verbal, a través de las formas de tratamiento *señor*, *señora* y *señorita*.

Podemos concluir que, mientras que la etiqueta se enfoca en las normas de comportamiento social aceptadas en general, el protocolo se centra en las reglas más específicas que se aplican en eventos y situaciones formales. La etiqueta es más flexible y adaptable, mientras que el protocolo es estándar y rígido. Ambos conceptos son importantes para establecer una buena comunicación y relaciones efectivas, tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Elementos de la etiqueta

Después de haber analizado el significado de *etiqueta* y *protocolo*, consideramos importante tener en cuenta que la etiqueta es una herramienta que nos ayudará en el establecimiento de relaciones en la comunidad. Se la puede enfocar como una competencia y un conocimiento importantes para el perfil profesional de servicio al cliente en un restaurante, pero también como una herramienta de imagen personal. Su aplicación es importante a la hora de vestir, de cuidar la higiene y las formas de comportarse en la mesa, en una reunión o en espacios públicos, al saludar a otras personas. Para Alvarado (2011), dentro de los elementos de la etiqueta están el vestido, el peinado, la ornamentación, la gestualidad, la higiene y la salud. En el capítulo II ya examinamos algunos de ellos; a continuación profundizaremos en los aspectos que faltan:

Imagen personal: El cuidado de la imagen personal refleja la imagen empresarial del lugar en donde trabajamos o administramos.

Los aspectos que determinan esta imagen [son] la forma como se viste, los accesorios que emplea, la forma como se maquilla, el corte del cabello, la forma como lleva el mantenimiento de las uñas, el color de los zapatos y la correa que utiliza, cómo lleva el uniforme, cómo se viste para eventos empresariales, etc. (Patiño, 2012, p. 2)

De acuerdo con Patiño, la percepción de la imagen involucra la comunicación verbal y no verbal (gestos, expresiones, comunicación simbólica). Recordemos que de nosotros depende el mensaje que deseemos entregar.

Vestimenta profesional

Al analizar la vestimenta, es importante examinar las diversas funciones que cumple: puede servir como decoración, protección física o psicológica, para generar atracción sexual, expresar autoafirmación o autonegación, ocultar o revelar, identificarse con un grupo, mostrar estatus o rol, e incluso para transmitir información a un observador sobre el cumplimiento de normas. En lo que respecta a la etiqueta y al protocolo, consideramos que las últimas tres funciones son especialmente relevantes, sobre todo en eventos o en el trabajo. Estas reglas indican si los caballeros deben asistir con uniforme, terno, esmoquin, traje oscuro o *jean*, y, por otra parte, si las mujeres deben emplear vestido corto, largo, de cóctel, terno, pantalón, etc. (Otero, 2013).

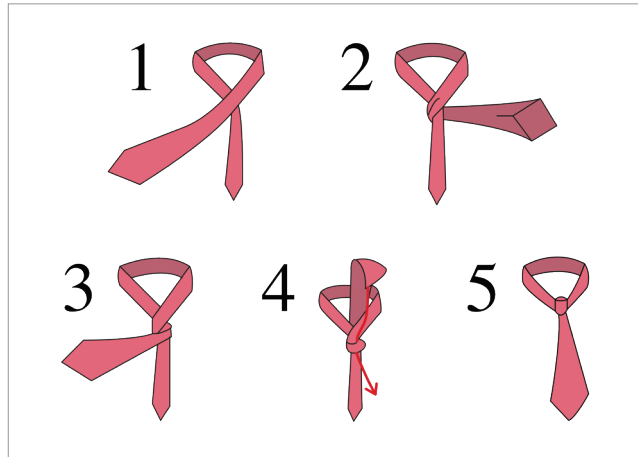
La vestimenta es un factor de importancia: debe adecuarse a la ocasión o a las especificaciones de una invitación formal. Propicia una imagen favorable para mejorar la comunicación con las demás personas, generar impacto y favorecer ser escuchados y tomados en cuenta dentro de una comunidad.

El uso de accesorios y maquillaje es un potencial estímulo comunicativo y fuente de información esencial. El empleo de anillos, joyas, tatuajes, *piercings*, lápiz labial, sombra de ojos, delineador o pestañas postizas nos informa mucho sobre cada persona, considerando el contexto en el que se exhiben. La apariencia y la vestimenta forman parte de nuestro sistema comunicativo no verbal, el cual influye en nuestras relaciones interpersonales y en nuestra capacidad de persuasión, llegando incluso a condicionarlas. Podemos apreciar el valor unificador, identificativo y definitorio del estatus que estos elementos aportan a cualquier actividad corporativa o institucional que llevemos a cabo (Otero, 2013). Por eso es importante respetar el código de vestimenta de cada empresa: aporta a la imagen empresarial.

Vestimenta profesional en hombres: Por lo general, el atuendo formal masculino se compone de un traje de colores oscuros, camisas de tonos suaves, corbatas con diseños discretos, y medias que combinen con el color de los zapatos formales de cuero, con o sin cordones. El nudo simple es el clásico nudo de corbata, el más utilizado por su simplicidad y su capacidad para combinar con casi todos los cuellos de camisa.

A continuación se presentan los pasos para realizar el nudo simple de corbata, uno de los accesorios más destacados en el vestuario masculino. Un buen nudo de corbata aporta mayor elegancia al lenguaje no verbal de la imagen.

Figura 4

Elaboración de nudo simple de corbata

Con el nudo ya hecho, la parte estrecha no se debe ver y la extremidad de la parte ancha debe situarse al nivel de la cintura.

Otros accesorios en el vestuario masculino son las mancuernas, el cinturón, reloj, gafas, billeteras, esfero, gorras, gabardinas, etc. Estos se usarán conservando la elegancia y la marca personal de cada individuo, aunque aquí no hablamos directamente del uniforme como tal, sino de la vestimenta que se usa también a diario. El fin es que comprendamos que no debemos cuidar la imagen personal solo en el trabajo, sino también fuera de él. Es parte de nuestro sello personal.

Vestimenta profesional en mujeres: Suele consistir en ternos con pantalón, falda o vestidos, en colores oscuros. En todos los casos es importante mantener la higiene en las prendas, que estén planchadas, que sean de la talla correcta para cada persona y que estén en buenas condiciones. En cuanto a los accesorios —carteras, joyas, esferos, gafas, cinturones, etc.—, debemos usarlos cuidando la elegancia y nuestra marca personal.

Entendemos como «vestimenta casual» prendas menos formales que seguirán los principios anteriores, esto es, la calidad, el planchado, las buenas condiciones y las combinaciones acordes a los gustos personales. Existen varios tipos de etiqueta para vestir; todo dependerá de la ocasión o el evento al que asistamos.

A continuación se pueden observar las combinaciones de una pareja al asistir a eventos sociales formales:

- Cuando el hombre está con frac, la mujer puede llevar vestido largo.
- Cuando el hombre está con esmoquin, la mujer puede usar vestido de cóctel o vestido largo.
- Cuando el hombre está con terno sastre, la mujer puede llevar vestido corto o largo formal.

- Ecuador, al ser un país pluricultural y multiétnico, respetará la vestimenta propia de cada nacionalidad y cultura, la cual será la vestimenta formal para actos importantes.

Estas normas generales se adaptarán al tipo y horario del evento social, a la cultura en la que este se desarrolla, y a las indicaciones que den los anfitriones.

El saludo

En nuestras interacciones diarias, el saludo es una herramienta para fomentar el respeto, la cordialidad y amabilidad. Es más que un simple gesto: es una poderosa herramienta de comunicación que establece la primera impresión y demuestra respeto hacia los demás (Patiño, 2012). Un saludo adecuado refleja cortesía, apertura y profesionalismo, y sienta las bases para construir relaciones positivas y duraderas. Por lo tanto, con él se demuestra educación, cultura, profesionalismo. Al emplear las formas de saludo, se debe tomar en cuenta:

Precedencia: Se refiere a reconocer la primacía de una jerarquía sobre otra, por cargos, antigüedad, edad, etc. (Cortelezzi, 2012).

Proxemia: Es el estudio del uso y la percepción del espacio social y personal (Otero, 2013). De acuerdo con Sansone (2016), los espacios de la proxemia son:

- Zona íntima: De 0,15 a 0,45 cm.
- Zona personal: De 0,46 cm a 1,22 m.
- Zona social: De 1,23 m a 3,6 m.
- Zona pública: De 3,6 m en adelante.

El conocimiento de estos espacios nos sirve para respetarlos con nuestros clientes y, así, evitar incomodidades y fomentar una interacción respetuosa y efectiva en el servicio.

Presentaciones: La presentación es clave para conocer a una persona. Puede ser el comienzo para la apertura de relaciones comerciales. Para realizar de manera correcta la presentación, propia o de terceros, es importante considerar las precedencias.

- La persona de menor jerarquía es presentada a la de mayor jerarquía.
- Un hombre se presenta a una mujer (si fuera el caso).
- Un joven se presenta a un mayor (si fuera el caso).
- Para dos personas del mismo sexo se tienen en cuenta la edad y la jerarquía.
- Entre iguales, se presenta al recién llegado.
- Una mujer joven se presenta a un hombre mayor o con jerarquía.
- La mujer extiende primero la mano para saludar.
- El apretón de manos debe ser firme.

- No apretar demasiado fuerte la mano de la persona a la que saludamos.
- Evitar un apretón evasivo (casi sin tocar la mano de la otra persona).
- La mano debe estar recta y a la misma altura de la mano de la otra persona.
- Cuidar que las manos estén limpias y no sudorosas.
- No exagerar el movimiento, ni jalonear, al momento de dar la mano.
- Si una persona se acerca a saludarle, levántese para devolver el saludo.

En la actualidad, es importante destacar que el protocolo no debe regirse por el género, sino por la relación comercial o el rango jerárquico. Por ejemplo, la factura en una comida la debe pagar el anfitrión; la persona que llega primero debe mantener la puerta abierta hasta que las demás pasen; las mujeres saludan con apretón de manos a otros ejecutivos, etc. Esto ayuda a denotar liderazgo.

Puntualidad: Otro de los aspectos importantes en el desarrollo de la imagen personal es la puntualidad, que denota respeto por los demás. Llegar puntual o diez minutos antes a una reunión, invitación o evento hace referencia a lo profesional que es una persona. Cortelezzi (2012) indica que ser puntual significa tener consideración hacia los demás, demostrar que nos interesan y que valoramos su tiempo.

Etiqueta en la mesa

El comportamiento en la mesa es de suma importancia al momento de compartir una comida, pues nunca falta la invitación a comer en algún lugar o evento. Debido a que se servirá comida, se requiere emplear adecuadamente los diferentes cubiertos, por lo que es importante saber cómo utilizarlos y en qué orden.

Clifton-Mogg (2009) indica que la mayoría de las sociedades, tanto las orientales como las occidentales, hacen énfasis en cuidar la higiene personal y en no molestar con nuestro comportamiento a las personas que se sientan con nosotros a compartir los alimentos. Asimismo, refieren la importancia de ser hospitalarios con los invitados. Para Carreño (1890, p. 122), «la mesa es uno de los lugares donde más clara y prontamente se revela el grado de educación y de cultura de una persona». Por lo tanto, propone los siguientes comportamientos clave:

- No colocar los codos en la mesa.
- No hablar con la boca llena.
- No masticar con la boca abierta.
- No hacer ruido con la boca al momento de tomar un líquido o sopa.
- Colocar la servilleta de tela sobre las piernas al momento de sentarse en la mesa.

- El orden de uso de los cubiertos para cada platillo será de afuera hacia adentro.
- El pan se debe tomar con la mano, y únicamente un trozo que quepa en la boca sin necesidad de abrirla demasiado.
- No cortar el pan con el cuchillo ni armar un sándwich.
- No jugar con los cubiertos ni señalar con ellos.
- En las piezas de carne o piezas grandes de comida, cortar únicamente el pedazo que se va a llevar a la boca, y no trocear toda la pieza de inicio.
- Cortar con suavidad los trozos de carne, sin que el cuchillo produzca sonido al rozar con el plato.
- No mezclar los géneros.
- En el caso de levantarse por un momento de la mesa, colocar la servilleta sobre la silla como indicador de que regresará.
- Al terminar de comer, colocar la servilleta sobre la mesa (no se la debe doblar nuevamente como se la encontró al inicio).
- Los cuchillos se deben tomar con la mano derecha, al igual que las cucharas.
- Los tenedores se deben tomar con la mano izquierda para trincar algo y cortarlo.
- En el caso de que únicamente se vaya a utilizar el tenedor, puede hacerlo con la mano derecha.
- No levantarse de la mesa hasta que todos hayan terminado; si es necesario levantarse, hacerlo con cuidado e indicando que ya se regresa.
- Ser educado con el personal de servicio: usar expresiones de cortesía como «por favor» y «gracias», al igual que el nombre de la persona que está sirviendo.
- Mantener un lenguaje culto y temas de conversación no controversiales.

Anclado al comportamiento y a las buenas maneras en la mesa está el montaje correcto de esta. Los cubiertos, la vajilla, la cristalería, los blancos (mantelería) y los adornos deben seguir las normas de etiqueta. Existen varios tipos de montaje de mesa, dependiendo de los alimentos y las bebidas que se servirán. A continuación se detallan algunas reglas generales para el montaje de la mesa, propuestas por Dahmer y Kahl (2008):

- La mantelería se coloca de acuerdo con el tipo de restaurante, teniendo en cuenta que el mulatón debe estar tenso, al igual que el mantel y el cubremantel. Estos deben estar centrados y planchados; los blancos no deben tener ningún tipo de manchas.
- El plato base se puede colocar al borde de la mesa o dos centímetros hacia el interior (los platos deben estar bien pulidos). Si no se coloca el plato base, se puede colocar la servilleta en su reemplazo.

- Los cubiertos, pulidos, se colocan de afuera hacia adentro, en función de los platos que se van a servir; a un centímetro de distancia del plato, para evitar que sean tapados por este, y a dos centímetros del filo de la mesa. Los cubiertos se transportan en una muletilla o en bandeja.
- El plato de pan se coloca a la izquierda del plato base, y la paleta de mantequilla, sobre el plato de pan.
- La cristalería se coloca de esta manera: copa de agua en la parte derecha, seguida por la copa de vino tinto, y luego la copa de vino blanco. Si se va a servir jugo, el vaso va detrás de la copa de vino tinto. Las copas pueden formarse en hilera o triángulo.
- Al final se coloca la servilleta, el *petit ménage*, el menú impreso (si fuese el caso), etc.
- Las sillas deben estar perfectamente alineadas, y el asiento debe coincidir con el borde de la mesa.
- Como regla general, se debe cuidar que todos los implementos puestos en la mesa guarden armonía, equidad en distancias y uniformidad.

Como profesionales de la gastronomía, es de suma importancia que sepamos comportarnos adecuadamente en la mesa y practiquemos la etiqueta y el protocolo. Esto forma parte de nuestra imagen personal y nos ayuda a ganar la confianza de las personas con las que interactuamos. En el ámbito de los negocios, saber comportarse en la mesa proyecta profesionalismo y genera confianza, lo cual puede ser determinante para cerrar acuerdos con posibles clientes y aumentar las ventas de nuestro restaurante.

Ceremonial y eventos

Sansone (2016) refiere que el ceremonial es una disciplina de profundo sentido ético, constituida por un conjunto de normas, reglas y actitudes que resultan indispensables para el desenvolvimiento de cualquier acto o ceremonia del que participen personas que ocupen diferentes niveles o jerarquías. La Real Academia Española define el acto ceremonial como la acción o el acto exterior arreglado por ley, estatuto o costumbre, para dar culto a las cosas divinas u honor a las paganas. Es importante tomar en cuenta que el ceremonial no crea jerarquías, únicamente las reconoce y las ubica en su lugar correspondiente. Tampoco inventa honores, ni los otorga, ni restringe la libertad; más bien, establece un orden que facilita las relaciones. Por ende, es importante aplicar correctamente las normas del ceremonial para evitar problemas significativos (Sansone, 2016).

Ahora bien, los eventos pueden ser de carácter público o privado, así como oficiales o no oficiales. Los actos públicos no oficiales son aquellos organizados por personas físicas o jurídicas, como empresas, asociaciones políticas, empresariales, profesionales, vecinales o culturales, fundaciones, entre otros. Estos eventos, junto con los actos privados, constituyen la mayoría de los eventos que

ocurren en una comunidad. Responden a los intereses de las organizaciones y están sujetos a sus propios mecanismos de control.

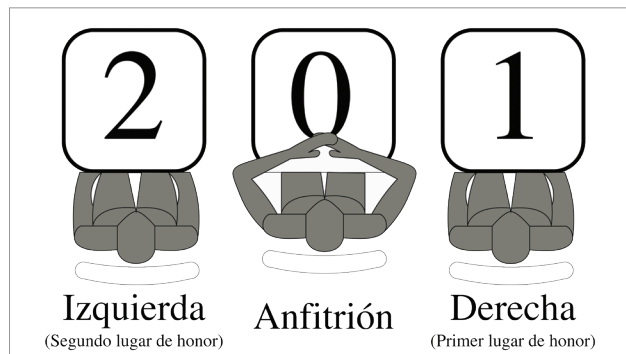
En cambio, los actos públicos oficiales son organizados por personas físicas o jurídicas que forman parte de la estructura oficial del Estado y la administración. Estos eventos incluyen «tomas de posesión de presidentes, aperturas de años judiciales, conmemoraciones históricas, inauguraciones, celebraciones religiosas en estados confesionales... Estos actos están sujetos a un estricto control y rigor organizativo y presupuestario, han de cumplir con una normativa de organización protocolaria» (Otero, 2013, p. 140). En el caso de Ecuador, esa normativa es el Reglamento Ceremonial Público (Presidencia de la República, 2002).

En los ceremoniales, la precedencia, según Otero (2013, p. 173), «significa ir delante de, de modo que en un listado de invitados se establece un orden numérico por el cual unos preceden a otros». En el caso de Ecuador, se sigue para actos ceremoniales lo establecido en el art. 83 del Reglamento Ceremonial Público.

Por su parte, en los actos privados, se emplean las tradiciones familiares o las reglas internas corporativas (Otero, 2013). Por lo general, al invitado de mayor honor se lo sienta a la derecha del anfitrión. De acuerdo con Sansone (2016, p. 33), esto «no crea jerarquía, solo la reconoce y establece un orden: el sitio de honor es el de la derecha de quien ocupa la más alta jerarquía o de anfitrión en el lugar donde se realiza el acto, ceremonia, visita o evento, tanto para las personas que están de pie o sentadas».

Figura 5

Ley de la derecha



Fuente: Adaptado de Sansone (2016).

En ese sentido, Sansone (2016, p. 34) refiere que «anfitrión es la persona que convoca, diseña y dirige un acto; quien invita, recibe, agasaja, ordena y despide a sus invitados». Puede ser un sujeto público o privado que llama, organiza y costea el evento, y quien asume los beneficios en cuanto a presencia, relaciones públicas, imagen y reputación que dicho evento genere. Su responsabilidad radica en proporcionar a sus invitados un ambiente propicio para establecer relaciones.

Como invitado a un evento, es importante respetar las normas de urbanidad, cortesía, etiqueta y protocolo. Entre las responsabilidades tenemos:

- Responder a la invitación dentro de las 24 o 48 horas.
- Ser puntual.
- Saludar.
- Recordar los nombres de los anfitriones y de los principales personajes que asistirán al evento.
- Vestir de manera apropiada y limpia.
- Respetar los espacios libres de humo.
- Mantener el celular en silencio.
- Contribuir al éxito del evento con nuestro comportamiento.
- Hablar de temas apropiados, es decir, evitar temas controversiales.
- Saber retirarse a tiempo.
- Agradecer al día siguiente con un mensaje o correo electrónico.
- Retribuir la invitación.

Etiqueta social e internacional

Es importante resaltar que la etiqueta se basa en la cultura de cada país; por ejemplo, no se manejan las mismas normas en los países occidentales y los orientales. Cada cultura tiene costumbres y tradiciones que definen su esencia; por lo tanto, los protocolos diplomáticos y sociales y la etiqueta en la mesa son diferentes (Patiño, 2012). Como acuerdo general, la persona que visita a un país debe adaptarse a las costumbres, la etiqueta y el protocolo de este.

Únicamente a través del respeto y la igualdad entre las razas y naciones se pueden lograr relaciones internacionales positivas. En eventos a los que asistan individuos de diversas culturas, es importante observar cómo se tratan y cuál es el comportamiento, para aprender sobre las dinámicas interculturales. Si existe alguna duda, es importante preguntar para obtener perspectivas más precisas y auténticas. Ahora bien, en el caso de visitar otro país, es indispensable consultar sus costumbres en cuanto a saludos, comida, entre otros. De esa manera evitaremos tener contratiempos en la convivencia.

Lario (2014) hace un análisis de veintidós países con respecto a los parámetros a tomar en cuenta para realizar algún tipo de negociación. En la tabla 9 señalamos un ejemplo referido a una reunión de trabajo con personas del Reino Unido:

Tabla 9

Normas de etiqueta para negocios en Reino Unido

Reino Unido	
Saludo y presentaciones	• Corto apretón de manos. • Importancia del lenguaje gestual y la mirada franca y directa.
Tratamiento	• No se utilizan los títulos académicos. • Se utilizan «Mr.» y «Mrs.»; evitar «sir» y «madam».
Tarjeta de presentación	• En dos idiomas. • Anotar nuestra posición o cargo.
Regalos	• Es aceptable ofrecer regalos al inicio de la relación comercial. • Elegir obsequios sobrios y nada llamativos: vinos de calidad, dulces o flores. • Evitar las rosas rojas, los crisantemos y lirios blancos.
Vestimenta	• Clásica, tradicional y de colores neutros para hombres y mujeres. • Evitar las corbatas a rayas.
Reuniones y comidas de negocios	• La puntualidad es absolutamente vital. • Evitar las conversaciones sobre temas personales, religión, política, Casa Real o fricciones históricas entre Inglaterra e Irlanda del Norte.

Fuente: Adaptado de Lario (2014).

Desde el punto de vista de Liceaga (2005), las buenas maneras y la etiqueta son importantes para las buenas relaciones humanas y negocios, por lo que es importante conocerlas al hacer reuniones o eventos con personas de otros países. El autor menciona:

Si lo invitan a una cena de negocios en EE. UU., nunca hable de cosas personales. Asimismo, no se sorprenda si un emprendedor norteamericano le dice cuánto gana, es de lo más normal. Coreanos, chinos y africanos muestran su satisfacción por una comida eructando ruidosamente. Para ellos es una forma de respeto. Los japoneses lo primero que hacen cuando conocen a alguien es darle su tarjeta de presentación. (Liceaga, 2005, p. 116)

El mundo globalizado actual amerita que comprendamos y respetemos la etiqueta y el protocolo de otras culturas. Esto es esencial para el éxito en los negocios internacionales. De esta forma se muestra sensibilidad cultural y a su vez se fortalecen las relaciones comerciales, se evitan malentendidos y, finalmente, se crea una impresión positiva entre los invitados y el anfitrión.

Desarrollo de actividades escritas

Actividad 1: Siguiendo las reglas de presentación de personas en una reunión, imagina que estás en la fiesta de tu graduación universitaria y escribe cómo presentarías a tus padres al decano de la Escuela de Gastronomía de la UDLA.

Actividad 2: Busca en medios confiables la etiqueta y el protocolo de negocios y de la mesa que se deben seguir en Japón, Corea o China. Con esta información, realiza un video o una infografía indicando las normas a respetar.

Actividad 3: Consulta la biografía de un personaje representativo de la industria de alimentos y bebidas de Ecuador, y prepara un breve discurso en el que la o lo presentes a un grupo de colegas, resaltando puntos importantes de su historia y trayectoria.

CAPÍTULO IV

Operación en establecimientos de servicio de alimentos y bebidas

En este capítulo describiremos los conocimientos asociados a la brigada de trabajo, enfocada a la operación de servicio y atención en sala. Se identificarán los distintos rangos y puestos laborales, sus respectivos deberes y obligaciones, de acuerdo con los procedimientos. Esto es fundamental en el negocio de los restaurantes. El manejo de personal requiere tener muy claras las características de las funciones de cada puesto; de esta manera, el restaurante podrá mantener la calidad en la operatividad y el servicio al cliente. De igual modo, es imprescindible el conocimiento de la inteligencia emocional, dado que para lidiar con los problemas que se presentan en el trabajo grupal es preciso gestionar las emociones.

La brigada de servicio debe abordar la estructura y los roles específicos de las personas que trabajan en el comedor, destacando la importancia de cada rango y sus responsabilidades. Entender el funcionamiento de la brigada incluirá prácticas y protocolos esenciales para la atención en sala, enfatizando la cortesía, la eficiencia y las habilidades de comunicación con los clientes. Además, dentro de la operación de alimentos y bebidas se deben detallar los procesos clave, desde la recepción y preparación hasta el servicio y cierre, asegurando una experiencia gastronómica personalizada, que mantenga altos estándares de calidad durante toda su duración y brinde satisfacción al cliente.

Actividad escrita

En este capítulo te proponemos como actividad estructurar la brigada de servicio para una cafetería con aforo para 50 personas, que tiene en su menú café de especialidad, bebidas *soft*, sándwiches, picaditas, pastas y distintos postres.

Glosario

brigada de servicio. Fue instaurada por Georges Auguste Escoffier, un célebre chef francés que vivió entre 1846 y 1935. Escoffier es una figura clave en la modernización de la cocina francesa. Desarrolló el sistema de brigada en el restaurante del hotel Ritz en París y en el Savoy de Londres, con la finalidad de organizar al personal de cocina y de servicio de manera más eficiente y profesional. Este sistema asigna roles y responsabilidades específicas a cada miembro del equipo, lo que mejora la coordinación y la calidad del servicio (Escriba, 2015).

desbarasar. Retirar los meseros los platos de la mesa de los comensales.

descripción del puesto de trabajo. Sirve para especificar las responsabilidades, funciones, calificaciones, habilidades y competencias que una persona necesita para cubrir un puesto laboral dentro del equipo (Gamarra, 2025).

rango. Lugar o puesto que se cubre, de acuerdo con los espacios dentro del establecimiento. Ejemplo: La zona de la terraza corresponde a un rango en el cual una persona de servicio está como encargada.

Operatividad dentro de sala

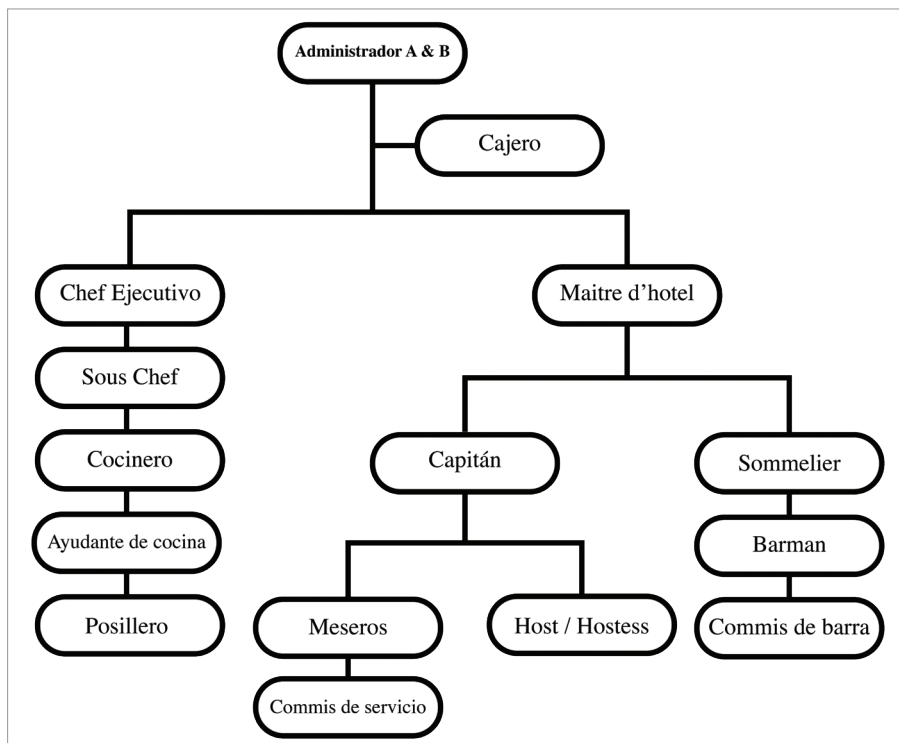
Brigada de servicio

La brigada de servicio es el grupo de personas que trabajan en la sala de un restaurante de cara a los comensales. Tiene un orden jerárquico establecido para cada una de las funciones del servicio a los clientes.

Existen diferentes tipos de estructuración de brigadas. Cada restaurante establece la propia. La brigada que se ilustra a continuación está estructurada de acuerdo con un orden jerárquico y con las responsabilidades dentro de la UDLA. El número de plazas varía de acuerdo con el número de personas a las que se atiende.

Figura 6

Brigada de trabajo



Los términos utilizados corresponden a la brigada francesa tradicional, utilizada de manera local e internacional. Existen otros estilos de brigadas, identificadas como brigada americana y brigada europea, que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 10

Características de las brigadas de servicio americana y europea

Brigada europea	Brigada americana
Estructura organizativa compleja.	Estructura organizativa simple.
Se adapta a las formas tradicionales de servicio.	Se adapta a las nuevas formas de servicio.
Existen una mayor supervisión y una estrecha dependencia por parte del equipo para realizar sus funciones.	Existe menor dependencia por parte del equipo para realizar sus funciones.
Hay una mayor cantidad de personas para ejecutar el servicio.	Cuenta con menor cantidad de personas para ejecutar el servicio.

Descripción del puesto de trabajo

La descripción del puesto de trabajo es indispensable en cualquier tipo de establecimientos de alimentos y bebidas. El Departamento de Talento Humano es el que estructura la descripción de los puestos de trabajo de una organización o empresa. Sin embargo, en microempresas, el administrador debe tener bien delimitadas las funciones de su personal; esto lo ayudará a conseguir una buena organización en las operaciones del negocio.

Es necesario comenzar describiendo el puesto de trabajo como el conjunto de tareas que desarrolla una persona empleando unas técnicas, métodos y medios específicos, que han sido determinados por la organización donde ejerce su actividad. (Gutiérrez, 2016, p. 117)

Los parámetros de las responsabilidades de cada puesto de trabajo se detallan más adelante, basados en la propuesta de Fischer (2005), debido a que cada establecimiento de servicio tiene la libertad de determinar las responsabilidades propias del puesto de acuerdo con sus necesidades.

Maître o maestro de sala

- Dirección del personal de servicio.
- Planificación de servicio y eventos.
- Organización de tareas en sala.
- Control de reglas, reservas y asignaciones.
- Control de *stock*, requisiciones e inventarios.
- Coordinación con el chef ejecutivo de jornada.
- Atención al cliente.

- Resolución de reclamos y quejas.
- Supervisión de facturación.
- Responsable del entrenamiento y la formación de su equipo de trabajo.
- Figura como anfitrión en representación del propietario.

Capitán de meseros

- Control y supervisión del rango que está a cargo.
- Encargado de supervisar el correcto montaje de las mesas.
- Aconseja a los clientes de acuerdo con el menú.
- Toma de comandas.
- Trincha y cucharea toda clase de alimentos.
- Control de inventarios.

Host o hostess (anfitrión)

- Recibe al cliente.
- Da la bienvenida y despide al cliente.
- Manejo de lista de espera.
- Ubica a los clientes en las mesas.
- Informa al *maître* de novedades.

Mesero

- Servicio al cliente, de acuerdo con parámetros establecidos por el local de servicio al que pertenece.
- Servicio de alimentos y bebidas y venta del menú.
- Montaje y desmontaje de mesas.
- *Mise en place* (puesta a punto) de restaurante, salón, bar o cafetería.

Ayudante de mesero (*commis de sala*)

- Servicio al cliente de acuerdo con las indicaciones del mesero principal o jefe de rango.
- Labores auxiliares.
- Montaje y desbarasado (desmontaje) de las mesas.
- *Mise en place* de restaurante, salón, bar o cafetería.
- Pendiente de mantener limpios los utensilios y la zona de trabajo.

Aprendiz

- Labores auxiliares indicadas por el mesero principal.
- Montaje y desmontaje de mesas.
- *Mise en place* de restaurante, salón, bar o cafetería.
- Pendiente de mantener limpios los utensilios y la zona de trabajo.

Barman/*bartender*

- Elaboración de bebidas y cócteles.
- Servicio al cliente y venta de bebidas y cócteles solo en la barra.
- Distribución de bebidas y cócteles.
- Control y organización de materias primas para la elaboración de las bebidas y los cócteles que expide el local de servicio.

Barista

- Elaboración y venta de bebidas a base de café e infusiones.
- Distribución de bebidas y cócteles.
- Control y organización de materias primas para la elaboración de las bebidas a base de café e infusiones que expide el local de servicio.

Sommelier

- Encargado de la sugerencia, venta y servicio de vinos y licores.
- Abastecimiento, control y administración de la carta de vinos y licores.
- Coordinación con la cocina para el respectivo maridaje con la carta.
- Sugiere a los clientes acerca de los vinos más aptos para su degustación.
- Alto conocimiento sobre vinos, licores y espirituosos.

Cada establecimiento debe tener las descripciones de los puestos de trabajo, pues ayudan a mantener la calidad del servicio en el local. Al tener bien definidos los roles, evitamos el cruce de funciones o su omisión. Cada empleado sabe lo que debe hacer.

A continuación, proponemos un formato de descripción de puestos de trabajo para un emprendimiento de gastronomía (cuando no existe el Departamento de Talento Humano):

Figura 7

Ejemplo de descripción de puesto de trabajo: posillero

Descripción de puestos de trabajo						
Nombre del cargo	Posillería			N.º de personas por cargo		2
Superior (a quien reporta)	Chef ejecutivo					
Subordinados (puestos a su cargo)	N/A					
Nivel de responsabilidad	Alto		Medio		Bajo	X
Objetivos del cargo	Higienizar, limpiar, lavar y arreglar el menaje de servicio.					
	Higienizar, limpiar, lavar y arreglar las áreas del restaurante y sus equipos.					
Puede ser promovido a	Ayudante de mesero					
Formación necesaria	Formación de tercer nivel		Título			
	Formación de cuarto nivel		Título			
	Bachiller	X	Especialización (solo en caso de ser necesario)			
Experiencia previa	Años	0-1	Cargo	Posillero de restaurante		
	Años		Cargo			
Competencias genéricas blandas (colocar nivel alto, medio, bajo)	Trabajo bajo presión	X	Manejo de conflictos		Organización	X
	Comunicación		Trabajo en equipo	X	Manejo de emociones	
Competencias específicas blandas (solo para cargos de supervisión)	Liderazgo		Resolución de problemas			
	Manejo de equipos		Toma de decisiones			
	Capacidad de dar instrucciones		Manejo de emociones			
Competencias específicas técnicas	Conocimiento de normas de sanidad para limpieza de menaje, equipos e infraestructura de un restaurante.					
Rango de salario	Salario básico actual del país					
Riesgos	Caídas de personal al mismo nivel, golpes, cortes por herramientas, manejo manual de cargas, posturas forzadas, sobreesfuerzo físico.					
Equipos que maneja	Lavadora de platos					
Horario de trabajo	8:00 a 17:00					
Descripción de actividades						
- Mantener limpias y organizadas las diferentes áreas del restaurante: limpiar pisos, paredes, ventanales, puertas, mobiliario, equipos, etc. - Lavado y secado eficiente de platos y cubiertos. - Almacenar correctamente el menaje de servicio. - Reportar el menaje de servicio que esté en malas condiciones y que debe ser dado de baja. - Ayudar en la elaboración de inventario de menaje de servicio. - Manejar los productos químicos de acuerdo a las normas de seguridad alimentaria para evitar contaminación cruzada.			- Organización del área de posillería y colocar platos secos en su lugar. - Asistir a los cocineros en preparaciones y <i>mise en place</i> antes y después del servicio. - Vaciado y limpieza de juguera, limpieza a profundidad de cafeteras, etc. - Mantener limpios y organizados los pozos de lavado. - Pedir al supervisor los materiales e ingredientes necesarios para el servicio.			

Fuente: Formato elaborado por la docente Carolina Pérez, de la Escuela de Gastronomía de la UDLA, y modificado por autores.

Es preciso resaltar que todas las tareas que se proponen en esta descripción son ejemplos generales. El administrador del local deberá llenar o modificar el formato de acuerdo con las necesidades de su local.

Equipamiento para la operación en establecimientos de alimentos y bebidas

Morfín (2010, p. 65) señala que

[e]n cualquier establecimiento de servicio, la primera impresión del cliente al entrar al comedor o al bar es de suma importancia. Con solo esta impresión se puede ganar o perder un cliente, por lo que la ambientación mediante la elección correcta y adecuada de los muebles y equipo es un factor que contribuye al éxito de un restaurante o un bar.

Por lo tanto, son sumamente importantes la correcta ubicación, mantenimiento y uso de muebles, maquinaria y equipos, utensilios, mantelería, cristalería y cubertería dentro del local de servicio. Pueden ser factores que influyan en la decisión de compra de los clientes.

Mobiliario

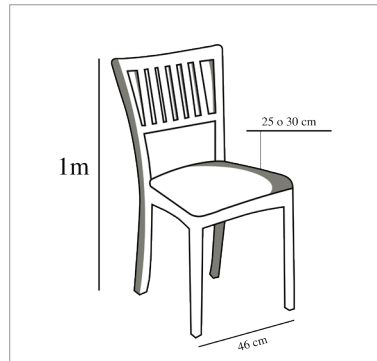
El mobiliario que escojamos para un local de servicio, sea este restaurante, bar, cafetería, entre otros, estará en función de la categoría y el tipo del local, de su tamaño y del capital disponible para su adquisición.

A continuación se mencionan algunos de los mobiliarios más comunes y necesarios dentro del servicio en sala, para conocer sus características y tomar decisiones adecuadas al momento tanto de la implementación del restaurante como del mantenimiento de sus activos.

Sillas: En el mercado se encuentra una gran variedad de modelos y materiales (madera, fibra de vidrio, aluminio, etc.) con los que se fabrican sillas de restaurantes o bares; estas deberán ser escogidas de acuerdo con la temática de decoración del local. Es preciso tomar en cuenta la comodidad del comensal y la facilidad del servicio. Existen varias medidas ergonómicas para sillas de comedor, pero las generales son las siguientes:

- Debe haber 45 cm del suelo al asiento, si la mesa tiene una altura de 75 cm; lo importante es que entre la cubierta de la mesa y el asiento haya una distancia de 25 a 30 cm.
- El ancho del asiento puede ser de 46 cm y la altura de la silla, desde el suelo hasta la parte superior del respaldo, de entre 90 cm y 1 m, aproximadamente (Morfín, 2010).

Figura 8

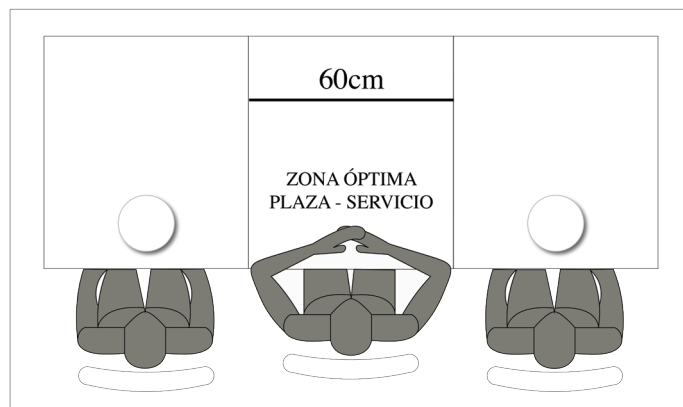
Dimensiones generales para sillas de restaurante

Mesas: Las mesas se distribuyen de acuerdo con el tamaño del área de operación. Los materiales dependerán del estilo y diseño del local. Las formas de las mesas pueden ser rectangulares, cuadradas o redondas. En restaurantes temáticos y modernos, pueden existir mesas de diferentes formas; lo importante es tomar en cuenta la comodidad del cliente y la viabilidad del servicio.

Las medidas de las mesas pueden ser diversas, pero es necesario establecer que para cada plaza del comensal debe haber un mínimo de 50 a 60 cm (Morfín, 2010). Es necesario también tener en cuenta el número de personas (pax) por mesa, por ejemplo: mesas de 2, 4, 6 y 8 pax.

Escoger la cantidad de asientos también depende del concepto y segmento del restaurante. En restaurantes familiares se da prioridad a las mesas de 4 o 6 pax; en restaurantes dirigidos a parejas, se dará preferencia a mesas de 2 pax. También se pueden tener mesas de 2 pax y 4 pax para unir las en el momento que llegue una reserva de 10 pax.

Figura 9

Zona óptima por puesto en mesa

Estaciones de servicio o aparadores: Al igual que el mobiliario anteriormente citado, deben ser elaborados de acuerdo con la funcionalidad que ten-

drán y el diseño del local. En ellos se puede guardar cristalería, vajilla, cubertería, entre otros. El objetivo, además de decorar, es optimizar el tiempo de los camareros para servir mejor al cliente.

Figura 10

Barra de restaurante

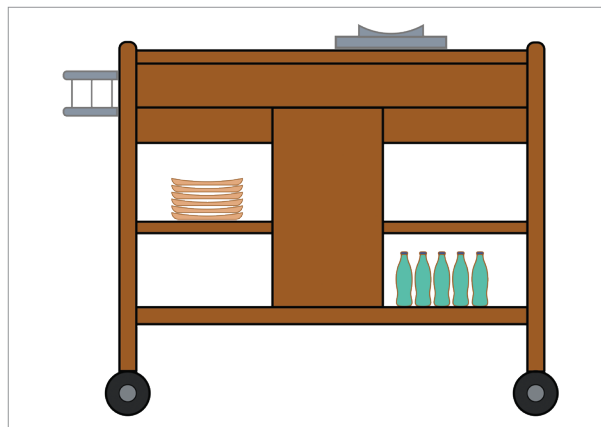


Fuente: iStock.

Mesa auxiliar o carro de servicios: Existen varios tipos de gueridones y carros de servicio de acuerdo con su funcionalidad. Por lo general son de madera, plástico, fibra de vidrio o aluminio.

Figura 11

Carrito gueridón para atención a la mesa



Trolleys, carros o gueridones: Son «distintos carros para *entremets*, postres, quesos y/o licores. Son muy prácticos, pues el cliente puede apreciar a simple vista los manjares» (Ballesteros, 2011, p. 28).

Figura 12

Ejemplos de carritos de servicio



Maquinaria

Para la compra de maquinaria es importante tomar en cuenta la carta del establecimiento. Además, se deben evaluar la vida útil del equipo, las garantías y flexibilidad de uso, la facilidad en el mantenimiento, su funcionalidad dentro del local y la relación costo-beneficio que representa para el establecimiento. Algunos ejemplos de maquinaria son la máquina de café, la máquina de jugos, el molinillo de café, entre otros.

Figura 13

Molino de café



Dispensador de jugos: Es una máquina que se usa en la sala para servir los jugos. Es útil para servicios tipo bufé o para establecimientos de comida rápida.

Figura 14

Dispensador de jugos**Tipos de blancos**

Dentro de la industria de alimentos y bebidas, así como en hotelería, denominamos «línea de blancos» a la lencería o ropa de mesas, sillas, muebles y estanterías, así como a la indumentaria necesaria para el servicio. Dichos elementos han tenido una reducción en su uso por diferentes motivos. Entre los más importantes está el cuidado del medio ambiente, pues al eliminar la mantelería se reduce el uso de agua y de detergentes. Asimismo, se reducen los costos de mantenimiento y reposición. Los componentes de la línea de blancos se detallan a continuación:

Mantelería: Al seleccionar mantelería debemos tomar en cuenta el tamaño, el diseño y el color en función del presupuesto y la categoría del establecimiento de servicios. Asimismo, se da prioridad a la calidad y durabilidad de las telas: deben resistir los continuos lavados para reducir costos futuros. Toda la mantelería debe ser lavada periódicamente. La mantelería limpia y en perfecto estado en un local de servicio es el preámbulo perfecto para una experiencia memorable.

Muletón: Tiene como función proteger la mesa de los derrames de líquidos y comidas, del calor y las rozaduras con platos, y evita ruidos en la mesa. Se caracteriza por tener elástico o cinta en los filos, lo que facilita la sujeción a la mesa.

Mantel: Tiene como función cubrir la mesa y decorarla. Es importante que tenga una caída de aproximadamente 50 cm, de acuerdo con el tipo de mesa que se va a vestir.

Cubremantel: Consiste en una pieza más pequeña que va encima del mantel y por lo tanto es más fácil de cambiar y lavar. Tiene como función proteger la limpieza del mantel.

Figura 15

Cubremantel

Fuente: iStock.

Servilletas: Tienen como función proteger al comensal de posibles derrames de comidas y líquidos. Por lo general son cuadradas y de la misma tela del mantel o cubremantel. Paralelamente, favorecen la decoración de la mesa. El material que se use para su confección debe ser absorbente. Se puede usar lino y algodón para restaurantes de lujo, y para restaurantes de clase media, telas que combinen en sus tejidos algodón y poliéster. Esto garantiza durabilidad y mayor resistencia a las arrugas.

Muletillas de servicio: Son servilletas dobladas en forma de bolsillo sobre un plato trincherero o una bandeja de servicio. Tienen como función ayudar al marcado de mesa con cubiertos extras que pueden cambiarse de acuerdo con la necesidad del comensal.

Figura 16

Muletilla de servicio

Lito: Los hay de diferentes tipos. Su principal función es ayudar al camarero en el servicio de platos calientes. Cabe recalcar que, para pulir platos, cubiertos o cristalería, debemos usar otro lito de otro material más absorbente, por lo general de algodón. El lito de servicio siempre está a vista del cliente; por tal razón, al igual que toda la mantelería, debe estar en perfecto estado y bien limpio. Cabe recalcar que los litos suelen ser parte del uniforme de trabajo y los usa por lo general el personal de servicio de restaurantes de alta gama.

Figura 17

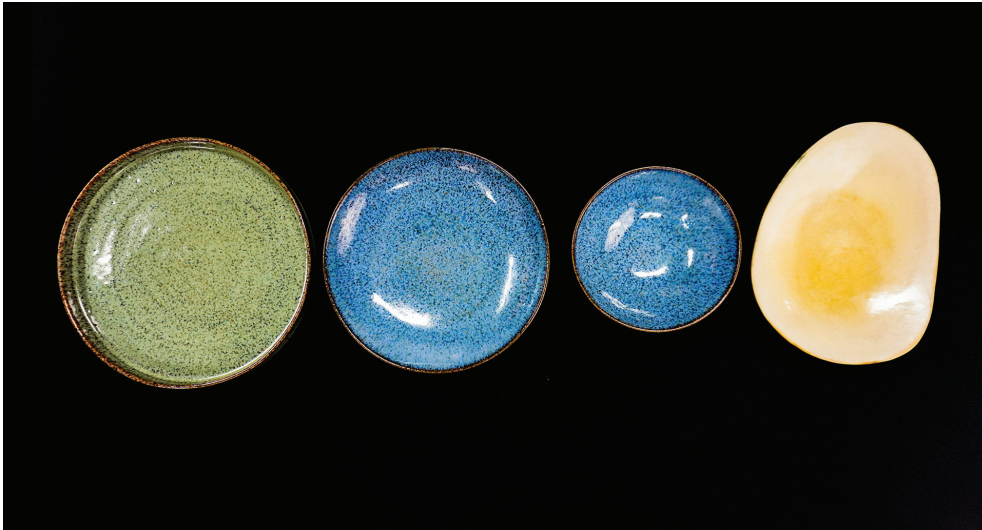
Lito de servicio



Vajilla o loza

Es el conjunto de platos, tazas, soperas, etc., que se diferencian por sus tamaños y formas. En cuanto al diseño y al material, deben ir de acuerdo con el tipo de establecimiento de servicio. En restaurantes de lujo, la vajilla es una de las atracciones que se ofrece al público; suele ser de porcelana china, francesa o alemana. Estas son reconocidas por su diseño y calidad; sin embargo, en el mundo actual, los restauranteros han optado por utilizar diferentes estilos de vajillas y de variados materiales, como cerámica, barro, vidrio e incluso vajillas hechas a partir de fibras naturales, sobre todo en los restaurantes que manejan cocina de autor. Cabe mencionar que, en la actualidad, la mayoría de los restaurantes han optado por utilizar vajillas de cerámica diseñadas y personalizadas de acuerdo con el gusto de los responsables de los establecimientos gastronómicos.

Figura 18

Vajilla moderna

La limpieza y el buen estado de la vajilla son partes de la experiencia gastronómica; de ahí la importancia de cuidar hasta los mínimos detalles en su manipulación y presentación. El uso incorrecto de las piezas de la vajilla resta calidad al servicio.

Es importante clasificar la vajilla para almacenarla por sus funciones y ponerla en filas no muy altas para evitar rupturas. Como mencionamos anteriormente, existen varios tamaños de platos. A continuación señalamos los más empleados en la industria de alimentos y bebidas, con sus nombres, medidas y características principales, según García (2017).

Figura 19

Tipos de platos

- **Diámetro de 28 a 32 cm:** Los conocemos como *platos de presentación* o *platos base*. Se utilizan para proteger las superficies de las mesas y/o manteles individuales, además de realzar la apariencia de los platos que se colocarán sobre ellos, creando una combinación estética.
- **Diámetro de 23 a 27 cm:** Conocidos como *platos llanos* o *platos trincheros*, los empleamos principalmente para servir el plato fuerte del menú. En la actualidad, los de mayor tamaño son los más comunes. En ocasiones, también se utiliza este tipo de plato para los entrantes, motivo por el cual el *stock* de estas vajillas suele contener el doble de platos de esta medida en comparación con otros. En la figura 19 es el plato con la numeración 1.
- **Diámetro de 22 a 25 cm:** Es un plato llano o tendido, y en muchas ocasiones se lo confunde con el plato trinchero. Es ampliamente utilizado en países de influencia anglosajona para servir entrantes o ensaladas. De igual modo, se colocan junto al plato principal para servir guarniciones y acompañantes de forma simultánea. En inglés, se les conoce como *side plate* o *middle plate*. En la figura 19 es el plato con la numeración 2.
- **Diámetro de 17 a 19 cm:** Este tipo de platos llanos son comúnmente utilizados para el servicio de postre, aunque también los utilizamos para servir fruta, quesos y repostería. Esta medida también se usa en desayunos y es muy práctica en cócteles y bufés, donde se sirven pequeñas porciones de alimentos variados. En la figura 19 es el plato con la numeración 3.
- **Diámetro de 14 a 15 cm:** Generalmente utilizamos este plato para el servicio de pan. En la figura 19 es el plato con la numeración 4.
- **Diámetro de 22 a 25 cm, hondos:** También llamados *platos hondos* o *soperos*, presentan una hendidura por lo general en el centro. Los utilizamos para servir cremas y sopas, platos de legumbres o ensaladas, pastas italianas, arroces cremosos, entre otros. En vajillas para servicios de mesa más formales, suelen sustituirse por tazas soperas con doble asa y platillo. Actualmente, también se incorporan *bowls* de cerámica para este tipo de preparaciones.

Figura 20

Platos especiales

Además de los platos ya mencionados, existen los platos clásicos para servir ostras, espárragos o caracoles (1), así como los elegantes *pots à crème* (2, 3 y 4), que originalmente se utilizaban para servir chocolate caliente como postre. Hoy en día se emplean para el servicio de aperitivos, pequeños entrantes y en servicios de bufé.

Figura 21

Vajilla de desayuno

Existen varias medidas de tazas en el mercado. En general, en una vajilla tradicional, la taza para servir café americano o aromáticas tiene una capacidad de 250 ml (8 onzas), mientras que la taza para servir café expreso tiene 90 ml (3 onzas). También tenemos la jarra individual para servicio de aromáticas, la azucarera y el soporte para sobres de edulcorantes.

Figura 22

Tipos de ramequín



El ramequín, término francés usado en la industria gastronómica, es, según el diccionario Larousse, un pequeño recipiente de porcelana que se usa para hornear en porciones individuales y se puede llevar directamente a la mesa; por ejemplo, el recipiente utilizado para la *crème brûlée*. También se lo usa en el servicio de salsas.

Cubertería o plaqué

En la cubertería, el material más usado es el acero inoxidable. Sin embargo, en algunos establecimientos de lujo, así como dentro de embajadas o casas legislativas, se usan cubiertos grabados con el logotipo del establecimiento. Cada cubierto tiene una forma y tamaño que condiciona su función dentro de la mesa. Por ello, es necesario que conozcamos su uso adecuado.

Los cubiertos deben guardarse en función de su clasificación, y de preferencia etiquetados. Además, deben ser desinfectados antes y después de cada uso y pulidos perfectamente, sobre todo si son repujados o labrados, puesto que los residuos de comida tienden a acumularse en esos espacios. Por eso es recomendable usar cubertería de líneas rectas y diseños sobrios, que serán más fáciles y rápidos de limpiar.

Existen varias formas y tamaños de cubiertos. A continuación, se enumeran algunos ejemplos:

Figura 23

Tipos de cucharas



- Cuchara sopera (1)
- Cuchara para entradas (2)
- Cuchara para postre (3)
- Cuchara para crema (4)
- Cuchara para helado (5)
- Cuchara para té (6)
- Cuchara para café/espresso (7)

Figura 24

Tipos de tenedores



En la figura podemos ver los siguientes tipos de tenedores que se acostumbra usar para montar la mesa:

- Tenedores trincheros o para plato fuerte (1, 2 y 3)
- Tenedor para entrada (4)
- Tenedores para pescado (5 y 6)
- Tenedor para postre, aperitivos, *snacks* o frutas (7)

Figura 25

Tipos de cuchillos

En la figura podemos ver los siguientes tipos de cuchillos que se suelen usar para montar la mesa:

- Cuchillos trincheros o para plato fuerte (1, 2 y 5)
- Cuchillos para entrada (3 y 6)
- Cuchillos para carne (4 y 7)
- Cuchillos/paletas para pescado (8 y 9)
- Cuchillos/paletas para mantequilla (10 y 11)

Además, tenemos otros tipos de cubertería de apoyo para el tipo de servicio francés, ruso e inglés. Esta cubertería se usa para servir los alimentos de la bandeja a los platos o al montar los platos frente al cliente.

Figura 26

Diferentes tipos de cubertería de apoyo para servicio

- Cubertería para ensaladeras o guarniciones (1, 2 y 3)
- Pala de pastelería (4)

- Cucharón salsero (5)
- Pinzas (6)
- Cuchillo de servicio (7)

La cubertería forma parte de la experiencia del cliente. Por eso debemos tomar en cuenta que siempre irá de acuerdo con el tipo de cliente, la categoría de local y la oferta gastronómica, entre otros.

Cristalería

La cristalería es un conjunto de copas y vasos de vidrio, cada uno de los cuales cumple una función específica. A continuación detallamos los principales:

Figura 27

Tipos de cristalería I



- Vaso Pilsen (1)
- Vasos de trago largo o *highball* (2 y 3)
- Vaso para mojito (4)
- Vaso para *juleps* (5)
- Vaso de trago corto, *old fashioned* o *lowball* (6)
- *Shots* (7 y 8)

Figura 28

Tipos de cristalería II



- Copa de balón o para *gin tonic* (1)
- Copa de martini (2)
- Copa de margarita (3)
- Copa huracán (4)
- Copa de brandy o coñac (5)
- Copas cordial (6 y 7)

Figura 29

Tipos de cristalería III

- Copa de agua (1)
- Copa de vino tinto (2)
- Copa de vino blanco (3)
- Copa flauta para espumante (4)
- Vaso de trago largo o *highball* (5)

Ahora bien, es importante tomar en cuenta que se pueden tener vasos con diseños particulares y únicos. Un ejemplo de ello sería el vaso *tiki* o el *mason jar*. Esto, además de permitir una distinción de las bebidas hacia el cliente, también forma parte de la decoración y el estilo de un establecimiento. En la figura 30 se ve a la izquierda el vaso *tiki*, usado para cócteles a base de ron, sirope y frutas tropicales. A la derecha está el *mason jar*, usado para el servicio de cócteles con y sin alcohol.

Figura 30

Tiki y mason jar



Petit ménage

Si bien no existe un significado literal, en la industria entendemos al *petit ménage* ('pequeño menaje') como el grupo de pequeños objetos que complementan la mesa, tales como floreros, saleros, pimenteros, azucareros, ceniceros, número de mesa, entre otros. En la imagen de abajo se visualizan de izquierda a derecha el pimentero, el salero y el salsero.

Figura 31

Petit ménage



Crumber/crumbler

El *crumber* o *crumbler* es una herramienta que se usa para limpiar las migas de pan en la mesa de los comensales. Se usa en restaurantes de alta gama.

Figura 32

Crumber o crumbler**Mise en place**

Es una expresión francesa que significa ‘todo en su lugar’ y se usa en gastronomía para referirse a la preparación previa necesaria antes de comenzar una sesión de cocina. Podemos compararlo con el *storyboard* en el cine, una herramienta esencial antes de iniciar cualquier filmación. Ambos sistemas se originaron a principios del siglo XX en Francia: el *storyboard* fue creado por Georges Méliès y más tarde perfeccionado por los estudios Disney, mientras que la *mise en place* fue desarrollada y aplicada por el chef, hotelero y gastrónomo Auguste Escoffier, considerado un pionero de la cocina moderna. Escoffier es conocido como «el rey de los cocineros y el cocinero de los reyes» debido a sus logros a lo largo de su carrera (Ruiz, 2000).

Considerando nuestra experiencia, podemos decir que la *mise en place* debe ser planificada para aprovechar de mejor manera los recursos humanos y materiales que posee el restaurante. Los objetivos principales son evitar la improvisación, facilitar el trabajo de los meseros y brindar un servicio eficiente y eficaz al comensal. Cada restaurante, según su oferta, puede elaborar un manual en el que se especifique el procedimiento de la *mise en place* o un *checklist* de apertura.

A continuación, se detallan algunas normas generales:

- Encender y revisar el funcionamiento de equipos y máquinas que se usarán durante el servicio (cafetera, aire acondicionado, etc.).
- Revisar la nivelación y estabilidad de cada mesa y silla.
- Limpiar mesas, lámparas, ventanas, muebles y pisos.
- Limpiar y aprovisionar el *petit ménage*.
- Revisar el tipo y la cantidad de loza/vajilla, cubertería y cristalería que cocina necesita para el servicio.
- Pulir loza, cubertería y cristalería.
- Revisar lencería.

- Montar aparadores y carros de servicio.
- Montar mesas (*table set up*).

Técnicas de servicio

Para Morfín (2010, p. 139), el servicio es

[l]o que el cliente desea y espera recibir sin limitaciones: un saludo, atención, y cordialidad en el trato. Es la adecuada combinación del servicio tangible (bebidas, comida, decoración, etc., lo que se puede oír, ver, tocar y degustar) y el servicio intangible: atención, amabilidad, cortesía, etc.

Así pues, las técnicas de servicio son el conjunto de procedimientos y normas a realizar durante un servicio de alimentos y bebidas, guardando un esquema preestablecido basado en un menú, en el estilo del establecimiento, la estrategia, el ceremonial y el protocolo. Entre ellas están la técnica de transporte de platos, el manejo adecuado de bandejas y charoles, la técnica de trinchado o cuchareado, la técnica para manipulación de cubiertos y cristalería, etc.

Correcta forma de pulir el menaje de servicio

Parte importante de realizar la *mise en place* es pulir el menaje para la jornada de servicio, tomando en cuenta que las telas usadas no dejen pelusas. Para el proceso de pulido se puede utilizar vapor de agua, vinagre blanco o alcohol al 70 %. Una vez pulido el menaje hay que evitar manipularlo nuevamente (sobre todo la cristalería), para no dejar marcas como huellas dactilares. A continuación colocamos una guía gráfica de la manipulación adecuada de platos, copas y cubertería al momento de pulir (Federation of Dining Room Professionals, 2014).

Figura 33

Forma correcta de pulir cristalería



Figura 34

Forma correcta de pulir platos

Figura 35

Forma correcta de pulir cubertería

Como podemos ver en las figuras 33, 34 y 35, en la técnica del pulido es importante evitar tocar la vajilla para no dejar huellas dactilares. Así evitamos además la contaminación cruzada y mantenemos la pulcritud de los elementos que se montarán en la mesa.

Correcta manipulación de la cristalería

La cristalería es uno de los ítems más delicados dentro del menaje de servicio, por lo cual es importante manipularla con delicadeza para que no se deteriore o rompa.

Los vasos deben ser tomados por la parte inferior, para evitar al máximo el contacto con la parte superior, que es en donde posa los labios el cliente.

Figura 36

Forma correcta de manipulación de copas



La cristalería se puede transportar de dos maneras: entrelazándola en los dedos por la parte inferior, o en una bandeja antideslizante (Federation of Dining Room Professionals, 2014).

Figura 37

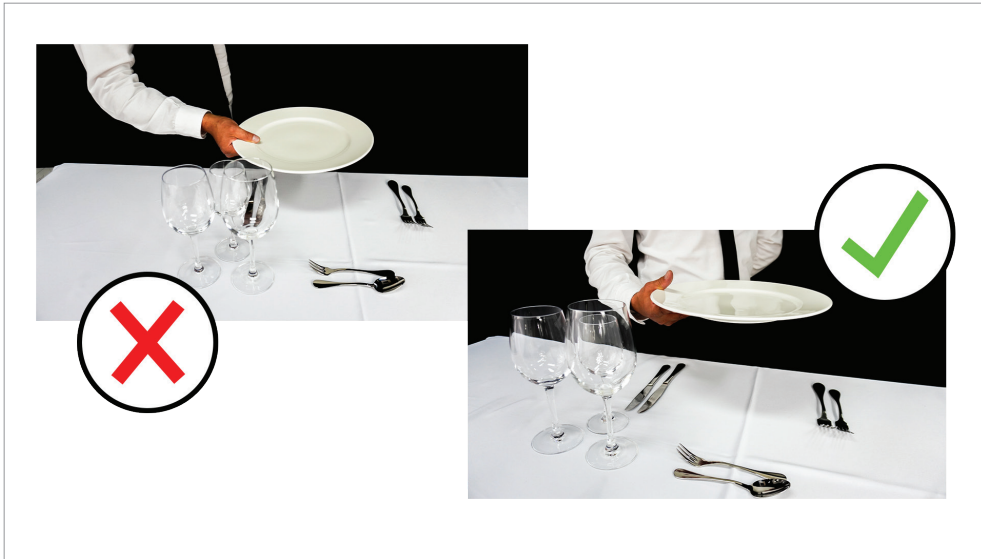
Forma incorrecta y correcta de manipular vasos



Correcta manipulación de platos

El plato debe manipularse de tal forma que el dedo pulgar no sobrepase el borde interior. El mesero debe asegurarse de que el plato esté limpio y correctamente montado de acuerdo con la planificación de cocina (Federation of Dining Room Professionals, 2014).

Figura 38

Forma incorrecta y correcta de manipular platos

Para transportar los platos a la mesa se pueden usar diferentes técnicas. A continuación mostramos una de las más comunes en la industria. En esta técnica es importante no llevar más de tres platos; esto refleja elegancia. Debemos colocar correctamente dos platos en el brazo izquierdo, de manera que no se dañe el montaje de la comida, y en la mano derecha llevar otro, que será el primero en servirse.

Figura 39

Forma correcta de transportar los platos

Correcta manipulación de la bandeja

La bandeja debe manipularse de tal forma que los dedos se ubiquen en el centro, lo que nos ayudará a mantener el equilibrio. El mesero debe asegurarse de que la bandeja está a la altura de su pecho, que su muñeca está firme y su brazo, en ángulo de 90 grados (Federation of Dining Room Professionals, 2014); esto le evitará lesiones a futuro. También es importante revisar que la bandeja esté limpia durante el servicio.

Figura 40

Forma correcta de manipular bandejas



Correcta forma de la técnica de cuchareado en servicio

Abajo mostramos las dos formas más utilizadas en la industria para la técnica de cuchareado en servicio. Para el tipo de servicio ruso o francés, en vez de pinzas usamos una cuchara y un tenedor, con los cuales simulamos una pinza para tomar alimentos y ponerlos en el plato del comensal. El uso de esta técnica denota profesionalismo y eleva el nivel del servicio en restaurantes de alto nivel.

Figura 41

Primera forma de realizar la técnica de cuchareado de servicio

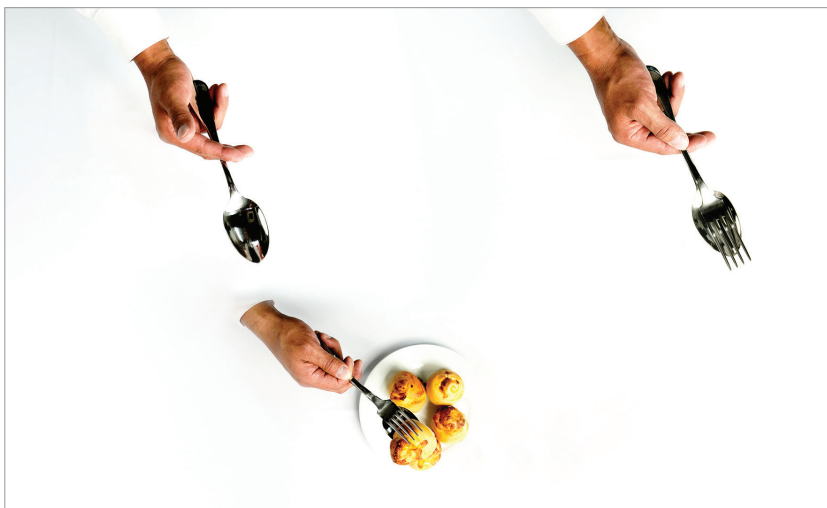


Figura 42

Segunda forma de realizar la técnica de cuchareado de servicio**Montaje de la mesa (*table set up*)**

El montaje de la mesa dependerá del tipo de restaurante o establecimiento, por lo que a continuación indicamos un proceso general:

- a. El primer elemento a colocar es el muletón. Debe estar bien tenso. A continuación se colocan el mantel y el cubremantel, de acuerdo con el *set up* del salón. Al igual que el muletón, deben estar bien centrados y planchados.
- b. Una vez lista la mantelería, colocamos el plato base o plato guía, aproximadamente a 2 cm del borde hacia el interior de la mesa. Si no se coloca el plato base, se puede colocar la servilleta. Hay que tomar en cuenta que para el montaje de los cubiertos debemos buscar líneas. Si contamos con el plato base, este es nuestra guía para el marcado de cubiertos, que estarán más o menos a 1 cm del borde del plato hacia afuera. Si no se pone el plato guía, se debe fijar otra referencia para la ubicación correcta de los cubiertos.
- c. Los cubiertos se colocan en función de la carta o el menú a servir, de adentro hacia afuera, manteniendo la distancia de 1 cm del borde del plato hacia afuera; entre cubiertos debe haber aproximadamente 0,5 cm de distancia. Si no contamos con un plato guía, se deben buscar medidas como, por ejemplo, la distancia del borde de la mesa hacia adentro, la línea de los apoyabrazos de la silla, etc., y a partir de allí colocar los cubiertos de afuera hacia adentro. Los cubiertos deben ser transportados en una muletilla de servicio o en bandeja, y se debe evitar que sean tapados por alguno de los bordes del plato.
- d. El plato para pan se coloca a la izquierda del plato base, alineado con los tenedores. La paleta para mantequilla va sobre la derecha del plato de pan.
- e. La cristalería se coloca a la derecha del *set up*, alineada en función de los cuchillos: la copa de agua en la parte izquierda, seguida por la copa de vino tinto y luego la copa de vino blanco. En caso de servir jugo o bebidas *soft*, el

vaso va detrás de la copa de vino tinto, o, si se lo marca durante el servicio, va a la derecha de los cuchillos. En caso de haber champán, su copa va delante de la copa de vino tinto. Las copas pueden ubicarse en hilera o en triángulo.

- f. Al final colocamos la servilleta, el *petit ménage* y el menú impreso (si fuese el caso). Los complementos de la mesa se ubican de acuerdo con el establecimiento o evento.
- g. Las sillas deben estar perfectamente alineadas, y el asiento debe coincidir con el borde de la mesa. En caso de haber colocado mantel, este servirá de referencia.

Figura 43

Montaje completo de la mesa



La regla general es cuidar que todos los implementos puestos en la mesa guarden armonía, equidad en distancias y uniformidad. A continuación, presentamos diferentes variaciones en los montajes de mesa:

Figura 44

Variaciones en el montaje de mesa



Postservicio: mantenimiento y limpieza de local

Una vez terminado el servicio, el personal de sala realiza la limpieza profunda de mesas, sillas, paredes, ventanas, pisos, aparadores, equipos, máquinas, etc., de acuerdo con el cronograma de limpieza que tenga el restaurante. Para esto es importante tener en cuenta los procesos de limpieza y sanitización que se deben usar para limpiar el mobiliario y el menaje de servicio. Por ejemplo, las mesas se deben limpiar de la siguiente manera:

- a. Limpiar los residuos de la superficie.
- b. Si hay mantel, cambiarlo; si no, limpiar con desinfectante apto para el material de la mesa.
- c. Permitir que la superficie de la mesa se seque al ambiente.
- d. Limpiar las sillas y barrer las migas del piso.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que los paños que se usan para limpiar mesas o superficies del salón se clasifican en húmedos y secos; cada uno se usará para cuestiones específicas dentro del salón, y no para otros fines. Los paños húmedos por lo general se usan para limpiar mostradores u otros tipos de superficies para los que se necesite una solución sanitizante. Los paños secos se usan para limpiar superficies delicadas dentro del salón, como madera, cuerinas, etc. (ServSafe National Restaurant Association, 2017). La limpieza de estos paños es crucial: deben lavarse con frecuencia y estar en buenas condiciones. Los paños con mal olor se deben desechar de inmediato.

La mayor parte de las superficies del salón no tienen contacto directo con la comida. Por lo tanto, el proceso de limpieza se centra en evitar que acumulen polvo, residuos de alimentos, humedad, etc. La brigada de servicio debe saber cómo usar los implementos y productos de limpieza del salón; para esto es importante que respeten las indicaciones dadas por el fabricante de cada producto en cantidad y forma de uso. Lo loable es que nuestro restaurante tenga un programa de limpieza de salón en el cual se indique qué se debe limpiar, cómo, quién debe hacerlo y cuándo. Este programa lo debemos socializar con nuestra brigada de servicio, y el capitán debe monitorear su cumplimiento (ServSafe National Restaurant Association, 2017).

Los *checklists* de apertura (preservicio) y cierre (postservicio) de tareas en sala tienen como objetivo servir de ayudamemoria con el fin de realizar todas las tareas necesarias para la apertura y el cierre del restaurante. En este documento se enlistan en detalle las acciones a realizar antes y después del servicio, con sus respectivos tiempos de cumplimiento y responsables. Existen varios formatos, pero cada uno dependerá de las necesidades y los requerimientos del establecimiento. A continuación proponemos un ejemplo de *checklist* para la apertura o preservicio de la operación diaria de un restaurante:

Figura 45

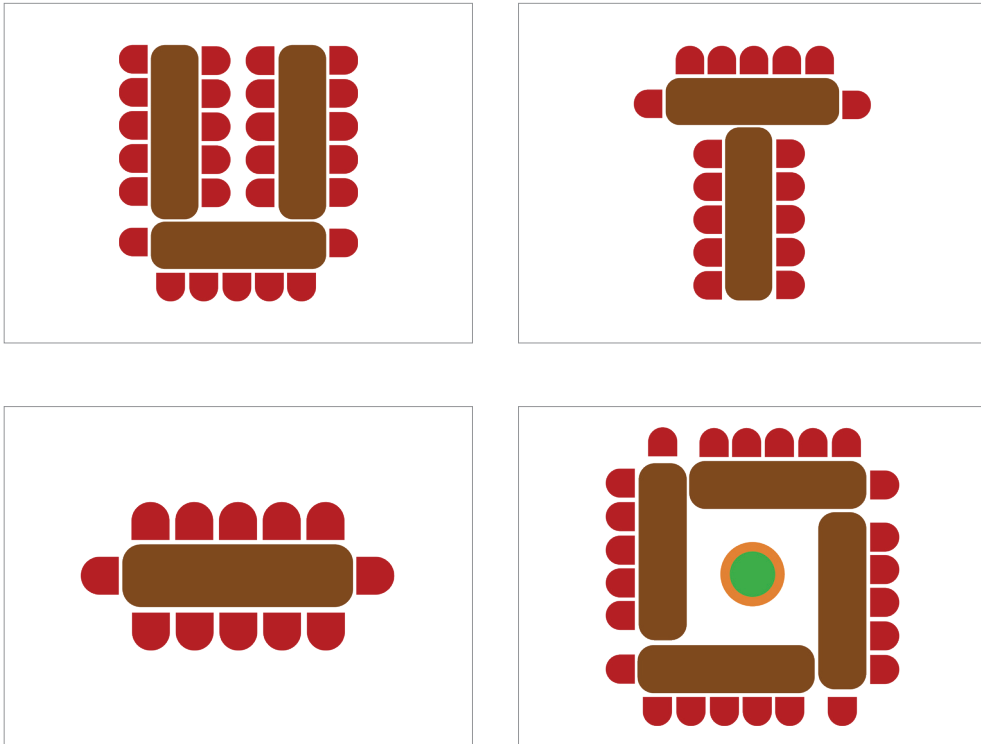
Checklist de preservicio

EJEMPLO DE CHECKLIST PARA RESTAURANTE “XYZ”			
TAREAS A REALIZAR PARA APERTURA O PRESERVICIO			
CAPITÁN:			
FECHA:			
MISE EN PLACE SALÓN	SÍ CUMPLE	NO CUMPLE	Observaciones
Confirmar con chef # de reservas y de pax.			
Prender cafetera y revisar que tenga todos los implementos para el servicio.			
Limpiar el salón: pisos, muebles, vidrios, etc. (*).			
Limpiar los baños y revisar que tengan jabón, papel de manos y papel higiénico (*).			
Limpiar polvo de mesas, sillas y estantes (*).			
Revisar que mesas y sillas estén estables antes de montar mesa (*).			
Vestir las mesas con muletón, mantel y sobremantel (si se usa), verificar que estén bien planchados y sin manchas los blancos utilizados.			
Verificar que la iluminación y el aire acondicionado del restaurante estén funcionando correctamente.			
Verificar que los menús estén limpios y en cantidad suficiente para las mesas.			
Revisar que los meseros estén correctamente uniformados, uñas limpias, afeitados y bien peinados (*).			
Revisar que cada mesero tenga: comandas de A&B, esfero, fosforera, sacacorchos y lito.			
Pulir vajilla, cristalería y cubtería de acuerdo con el menú y cumpliendo normas de inocuidad alimentaria (*).			
Montar mesas de acuerdo al menú: • Plato base (opcional) • Cubiertos • Copas	• Servilletas • <i>Petite Menage</i>		
Preparar el material auxiliar con bandejas de servicio, pinzas, muletilas, cubiertos de repuesto, servilletas, etc.			
Verificar que la música temática de fondo para el restaurante esté funcionando correctamente.			
Confirmar con chef el menú (existencias y faltantes), revisar las reservas y solicitudes especiales de los comensales.			
Reconfirmar funciones de brigada, los sectores y rangos designados a cada miembro de la brigada.			
Reunir a todo el equipo antes de servicio para revisar menú, reservas, pasos de servicio y cualquier detalle importante para el día.			
*Seguir los pasos establecidos en los procesos estandarizados que tiene el restaurante para limpieza y montajes. En caso de dudas, consultar los manuales de operación.			

Tipos de montaje de salón

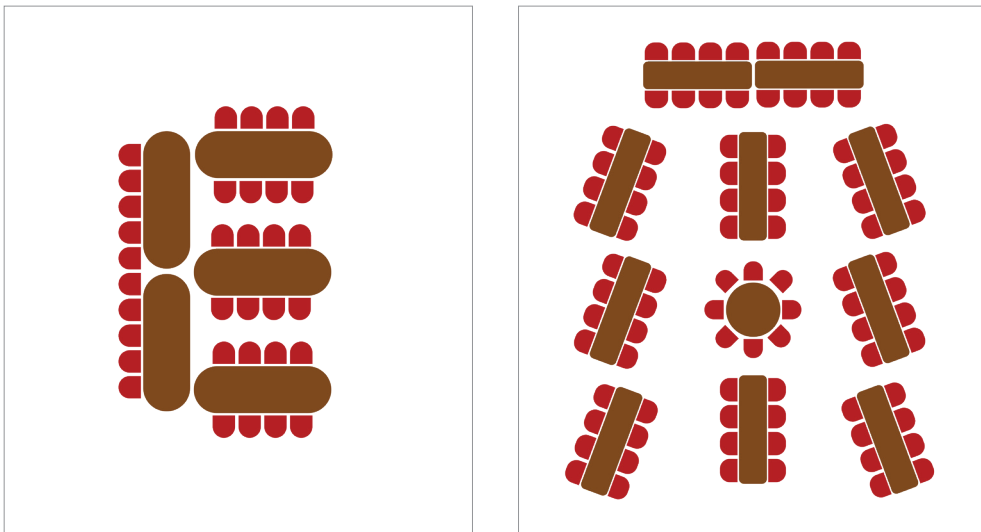
Los salones pueden montarse de diferentes maneras, según el tipo de evento, el espacio de la sala, el tipo de servicio que tengamos, el número de comensales, entre otros. Los montajes más usados en la industria son: imperial, mesas en U, mesas en T, mesas en forma de espiga, mesas en cuadrado, mesas tipo escuela y a la americana.

Figura 46

Tipos de montajes U, T, imperial y en cuadrado

Si se trata de eventos corporativos suelen usarse los montajes tipo U, T, imperial y cuadrado; si son eventos con mucha gente, se usan los montajes tipo espiga, americano y escuela (Ballesteros, 2011).

Figura 47

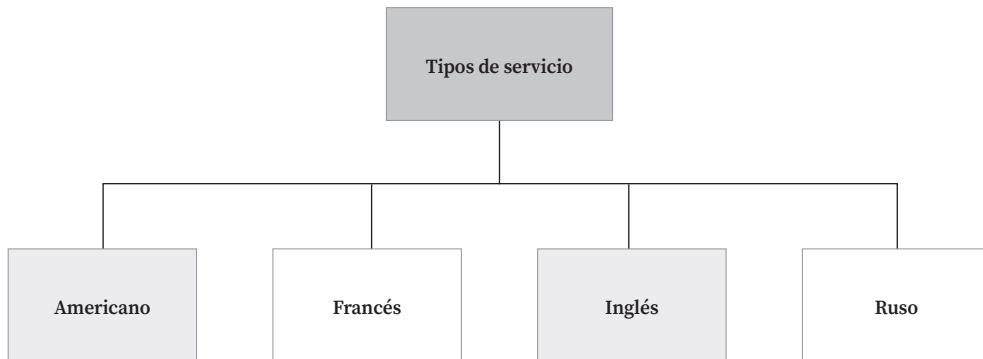
Tipos de montajes de mesa para eventos grandes

Tipos de servicio

En los negocios culinarios podemos aplicar diferentes tipos de servicio. Estos dependerán del concepto del restaurante, la ubicación, el tamaño, la infraestructura y el presupuesto. En la industria, los tipos de servicio a la mesa más nombrados son los siguientes:

Figura 48

Tipos de servicio



Servicio americano o emplatado

El servicio americano o emplatado es el que más suele usarse en la industria. Tiene como característica principal ser más rápido, ayuda a la operatividad del restaurante y también optimiza los recursos económicos destinados a la mano de obra. Entre sus principales características tenemos:

- Los platos salen totalmente listos desde cocina.
- Es un servicio menos formal que los servicios ruso, francés e inglés.
- Se sirve y se retira por la derecha.
- El diseño del emplatado es trabajado por el chef con más detalle.
- El servicio es rápido.
- No necesita personal de gran experiencia.

Por otro lado, debemos tomar en cuenta que esta forma de servir no es apta para un concepto de restaurante que busca tener un servicio vistoso en sala (Caro, 2011). En otras palabras, si queremos realizar una demostración de preparación o montaje de platos frente al cliente, esta técnica no es la apropiada.

Servicio francés

Al hablar del servicio francés, debemos tomar que autores estadounidenses como Dittmer y Keefe (2009), Fischer (2005) y la Federation of Dining Room Professionals (2014), y autores españoles como Caro (2011), Flores (2018) y Vaquero (2013) no coinciden en su definición. Según el contexto cultural y formativo existen varias interpretaciones, lo cual exige que el profesional de servicio

las conozca y las pueda adaptar de acuerdo a las necesidades del cliente y a las políticas de los establecimientos en los que labora. A continuación mostramos un cuadro comparativo:

Tabla 11

Diferencia de conceptos sobre el servicio francés

Bibliografía estadounidense	Bibliografía española
Se distingue por el hecho de que la comida es cocinada o completada en un gueridón a la vista del cliente, con un quemador pequeño y un espacio de mesa para terminar los platos.	El mesero lleva las porciones de comida (cárnicos, sopas, guarniciones) en elegantes bandejas para que el cliente sea quien tome las porciones que desea.
La comida es traída de la cocina en finas bandejas de plata y colocadas en el gueridón.	El cliente maneja el cucharón o las pinzas para tomar la comida que se le presenta, o sea, es él quién se sirve.
Algunos platos que se preparan en el gueridón son el <i>steak</i> a la pimienta, la <i>crêpe Suzette</i> y la ensalada César.	El servicio toma más tiempo, ya que va al ritmo del comensal.
Este servicio en específico es bastante laborioso y a veces puede requerir de dos personas. Sin embargo, los clientes se deleitan con el espectáculo; además, este servicio permite que un mesero dedique más tiempo y dé un servicio personalizado a una mesa. Mientras más preparado o capacitado sea el mesero dando este tipo de servicio, mayor será la apreciación de los clientes y el costo de mano de obra para el restaurante.	Según Caro (2011) y Vaquero (2013), en este servicio las bandejas se presentan por la izquierda del comensal, pero Flores (2018) indica que se sirven por la derecha, o la bandeja se pone en el centro de la mesa.

Los autores coinciden en que es un servicio sumamente formal y elegante, que toma más tiempo y que requiere de personal calificado. Con esta información, lo importante es que tengamos claros sus pros y contras. Al momento de elegir el tipo de servicio para un restaurante, se deben considerar los gastos de mano de obra y la agilidad de la operación, de acuerdo con el concepto del restaurante.

Servicio inglés

El servicio inglés se distingue por ser elegante y formal. Sus características, según Dittmer y Keefe (2009), Fischer (2005), la Federation of Dining Room Professionals (2014), Caro (2011), Flores (2018) y Vaquero (2013), son las siguientes:

- Servicio formal para eventos y galas.
- Servicio en *bowls* o bandejas; el mesero sirve al cliente usando técnicas de cuchareado o pinzado, para lo que utiliza una cuchara y tenedor.
- Se sirve por la izquierda.
- Es necesario tener personal sumamente calificado.
- En la parte derecha del plato se pone el género principal y en la izquierda, la guarnición.
- Se usa en banquetes con menú fijo.

Servicio ruso

El servicio ruso también tiene puntos de vista distintos:

Tabla 12

Diferencia de conceptos sobre el servicio ruso

Bibliografía estadounidense	Bibliografía española
• Toda la comida sale de la cocina emplatada en bandejas elegantes de plata o similares.	• La comida sale en bandejas y el mesero es quien la emplata frente al cliente y sobre un gueridón.
• Se requiere un nivel de profesionalismo adecuado para la vistosidad del servicio.	• Se aplican técnicas de servicio como el desespinado, el cuchareado y el trinchado.
• La comida es servida por el mesero desde el lado izquierdo del comensal.	• El gueridón debe estar listo y bien montado con el menaje necesario para emplatar.
• La destreza y la personalidad del mesero pueden definitivamente aumentar la satisfacción de los comensales.	• Se requieren un jefe de rango y un mesero para realizar el servicio.
	• El salón debe tener el espacio suficiente para la movilidad de los gueridones en horas de mayor demanda.

Como podemos observar en la tabla 12, existe una gran diferencia de definiciones entre los autores estadounidenses y los autores españoles sobre las características del servicio ruso. La importante es que se requiere un personal calificado que pueda desespinar pescados, trincar jamones o bifés, emplatar, etc. Este tipo de servicio toma más tiempo frente al cliente y también más meseros. Sus características se traducen en un aumento de los costos del restaurante, punto importante a tomar en cuenta al proyectar si se implementa o no.

Servicios especiales de banquete

El servicio de banquete dependerá de la forma y el tamaño del local, el estilo de evento, el número de comensales, el tipo de servicio, entre otros.

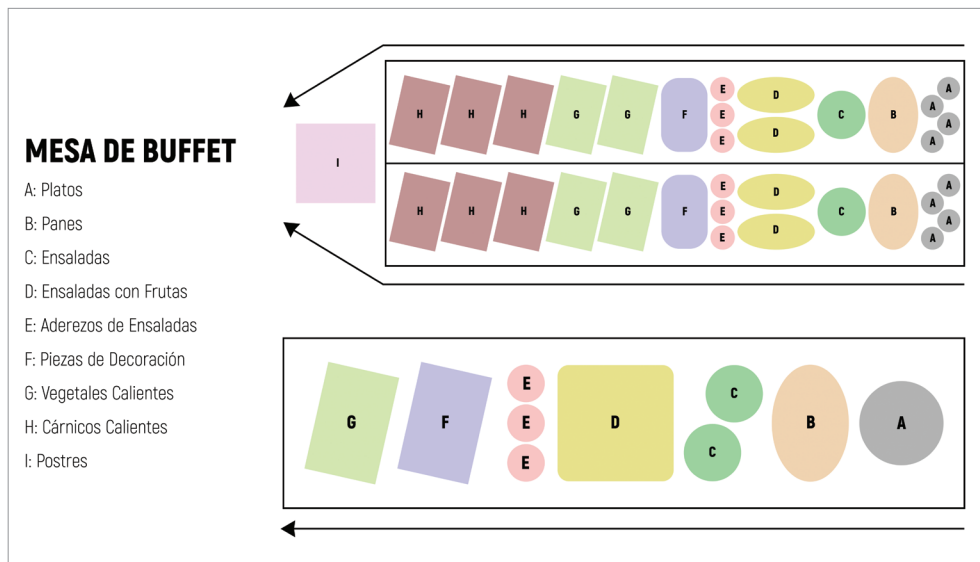
Debemos realizar el montaje del salón conforme a una planificación ajustada a las necesidades del evento. El montaje de mesas, asimismo, irá acorde al menú y al tipo de servicio (americano, inglés, francés, bufé, etc.).

En el caso de que el servicio sea estilo bufé, se deberá considerar el uso de diferentes niveles y alturas en la ubicación de los alimentos, para optimizar los espacios en los mesones. También se debe considerar la división de la comida entre los diferentes géneros, para evitar la contaminación cruzada. Los montajes de las mesas tipo bufé se suelen utilizar para desayunos, *brunches*, almuerzos, té y cenas.

No es negociable sacrificar las normas de inocuidad alimentaria por la decoración de las mesas de bufé; más bien hay que tratar de compaginar ambas. Los bufés pueden ser de autoservicio o servidos por el personal. A continuación citamos algunas reglas generales:

- Los alimentos en exhibición deben estar protegidos contra estornudos.
- Cada alimento debe tener una etiqueta (expositor, cartel o pequeña pizarra) que lo identifique, así como también los ingredientes alérgenos que pueda tener. Esta información debe estar clara y a la vista del cliente. En el caso de que haya personal de servicio en la línea, deberá indicar las características de los alimentos a los clientes.
- La distribución de los géneros a servir se hará por zonas: de ensaladas, de platos fríos, de pescados, de carnes, de platos calientes, de quesos, de postres, de bebidas, etc.
- Las líneas de servicio pueden tener este orden: comenzar con la vajilla, cubiertos y servilletas; luego zona de pan, ensaladas y entradas; después sopas (y cerca los platos hondos); a continuación la zona de platos principales, y al final la zona de postres. La estación de bebidas estará aparte.
- Se pueden también hacer montajes temáticos, con estaciones de acción como sushi, pizzas, carnes, estaciones de corte (*carving stations*), embutidos, pastas, entre otros.
- Mantener siempre la distancia entre preparaciones calientes y frías.
- Controlar que la temperatura de los alimentos calientes se mantenga a 57 °C y la de los fríos, a 5 °C.
- Revisar que las tapas de los samovares (si se utilizan) estén cerradas, para que se mantenga la temperatura.

Figura 49

Mesa de bufé

- El personal de servicio debe asegurarse de que los clientes no vuelvan a servirse el bufé con los cubiertos, los platos o la cristalería ya utilizados por ellos con anterioridad. Se aconseja recordarlo con anuncios y tener un mesero designado para controlarlo.
- Revisar que los mangos de las pinzas o cucharas de servicio no estén dentro de la comida, ya que al estar en contacto con las manos de los clientes podrían ser causa de contaminación cruzada.
- El montaje de las mesas de bufé debe ser agradable a la vista, además de seguir un orden lógico de flujo y de corresponder a la temática del evento.
- Las reposiciones se harán en el tiempo correcto para evitar causar a los clientes el malestar de no encontrar los alimentos que desean.
- Las mesas en donde comen los clientes deben mantenerse libres de platos sucios.
- Los meseros deben estar pendientes de las necesidades de los clientes.

Figura 50

Samovares



Fuente: iStock.

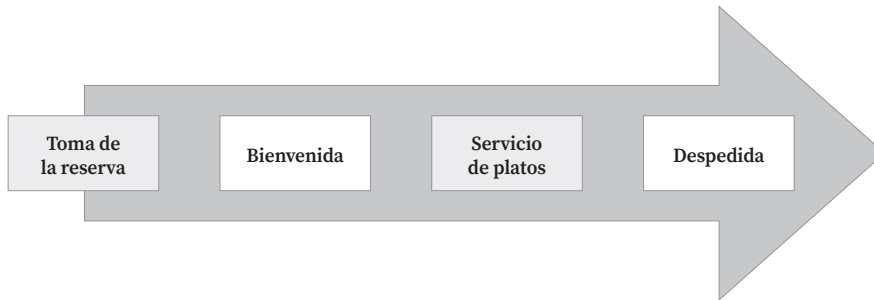
- Debemos cuidar la ubicación de las mesas de bufé en eventos para grandes grupos. Esto significa que las líneas de comida deben ubicarse estratégicamente para evitar cuellos de botella donde los clientes se amontonen o tengan que esperar mucho para servirse sus platos.
- En caso de existir «estaciones de cocina en vivo», deben estar separadas de las líneas de alimentos ya cocinados o fríos, así se evitan demoras en las filas.
- Si el espacio lo permite, se pueden poner las estaciones de servicio en el centro del salón o diferentes estaciones por toda su extensión, así se descentraliza la cantidad de gente en cada una.

Pasos del servicio simple

Existen varias formas de servir una mesa; sin embargo, dentro de nuestra industria los pasos generales están establecidos para todo tipo de negocios gastronómicos. Autores como Fischer (2005), la Federation of Dining Room Professionals (2014), Caro (2019) y Flores (2018) coinciden en los pasos abajo mencionados, referidos a un servicio americano simple:

Figura 51

Pasos del servicio



1. **Tomar la reserva:** Podemos tomar la reserva por *mail*, teléfono, WhatsApp o plataformas de reservas como OpenTable. Se registra correctamente el nombre de la persona, el número de personas para la mesa, la hora de la reserva, observaciones con respecto a la comida o a las personas (alergias a alimentos, ocasiones especiales, etc.). Una vez registrada la reserva, se procede a dar el código correspondiente.
2. **Bienvenida:** Para la bienvenida, el anfitrión (*host* o *hostess*) recibe al comensal y le pregunta si tiene o no reserva, verifica los nombres y los dirige a la mesa asignada. Para ubicar a las personas en la mesa, debe tomar en cuenta atender primero a las mujeres, retirando la silla para que tomen asiento. Si las personas no tienen reserva, los ubica en las mesas disponibles. En caso de que el restaurante esté lleno y no haya disponibilidad, les indica el tiempo de espera y les da la opción de ir al bar o al salón de espera hasta que haya plazas disponibles. Las personas que llegan al restaurante sin reserva son conocidas como *walk-ins*.
3. **Presentación de la carta:** Una vez que los clientes estén ubicados en la mesa, el mesero debe presentarse por su nombre, entregar la carta de menú y tomar la comanda de bebidas mientras los comensales deciden qué se van a servir. La comanda de bebidas debe ser entregada por el mesero al barman para que prepare el pedido. El mesero debe regresar a la mesa de los clientes para tomar la comanda de comida. A continuación, confirmará la orden del pedido repitiendo los platos solicitados por los clientes. Es muy importante en este momento preguntar sobre posibles alergias. Después, se retirarán las cartas de menú y se pasará la comanda a cocina. Si el menú ya está concertado, el mesero, luego de presentarse, indicará a los clientes

los platos que van a degustar. Se procede a servir las bebidas de acuerdo al orden en que fueron solicitadas. Se sirve primero a las mujeres de mayor a menor edad, luego a los hombres de mayor a menor edad y al final a los anfitriones. En la mesa, el desplazamiento de un comensal a otro se hará en el sentido de las manecillas del reloj.

4. Servicio de platos: Para el servicio de los platos, el mesero debe tener en cuenta las siguientes normas:

- Marcar la mesa en caso de que los cubiertos no sean los que se vayan a utilizar.
- Marcar los tiempos de salida de los platos. Esto significa informar a cocina el tiempo de salida de los platos en función del orden en que el comensal va sirviéndose cada curso. En este caso, el mesero usa la expresión «marcha mesa [número de mesa]».
- Para entregar los platos, el mesero anuncia a cocina con la palabra «sale» y lleva los platos solicitados a los clientes, empleando técnicas de manipulación para evitar la contaminación cruzada.
- Estar pendiente de que los platos salgan con una perfecta presentación, sin manchas en los bordes.
- Acercarse a preguntar a los comensales si todo está bien. A esto se lo conoce como «puntos de control» o «control de calidad».
- Una vez que todos los comensales han terminado de comer el primer plato, se desbarasa y se llevan a cocina los platos sucios. Hay que tomar en cuenta la manipulación correcta de los platos.
- Verificar constantemente si los clientes tienen bebidas en sus copas o vasos; en caso de que no las tengan, preguntarles si desean otra.
- Antes de pasar al postre, se retira todo lo de sal, es decir, salseros, pan, pimenteros, cubiertos y vajilla que no formen parte del postre, y se limpia la mesa si hay migas.
- Se presenta la carta de postres. Si es menú a la carta o concertado, se sirve el postre. Si el postre va acompañado de vino, se lo sirve; en este caso, por lo general son vinos espumantes o dulces.
- Al final se toma la comanda de café y licores. Se desbarasan las tazas de café y queda solo la cristalería que tenga bebidas.

5. Despedida: Una vez terminado el servicio, el cliente por lo general pide la factura. Esta debe ser entregada en el menor tiempo posible. Antes de entregarla, hay que preguntar al cliente si la desea con datos personales o como consumidor final. Se presenta la prefactura o precuenta en un portafacturas o portacuentas y se procede a confirmar la forma de pago (efectivo, tarjeta de crédito, transferencia bancaria o pago digital). Se lleva el pago a caja o,

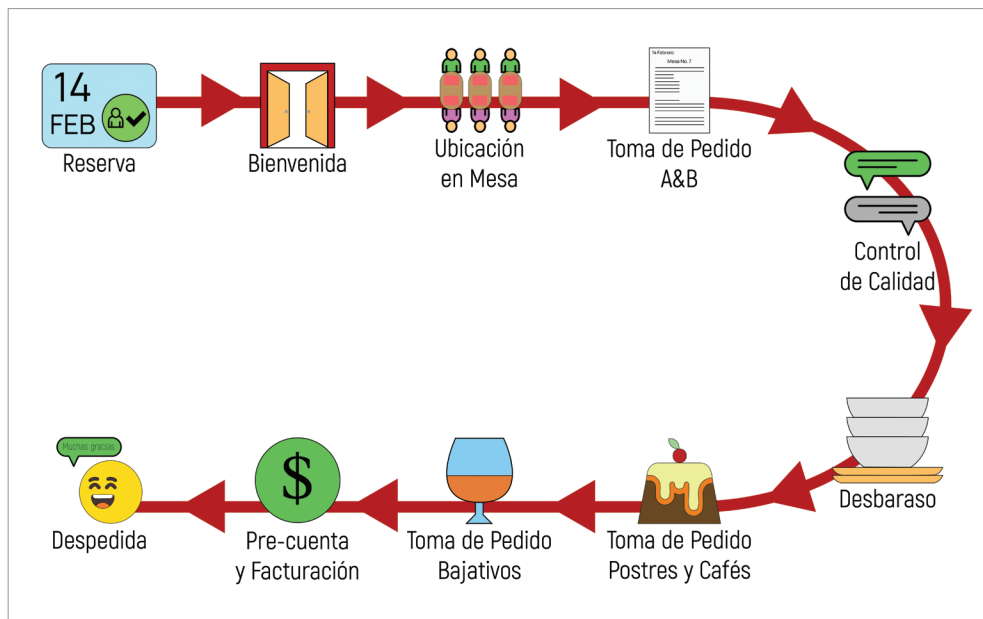
en algunos restaurantes, si el cliente paga con tarjeta de crédito, la transacción se hace delante de él con el equipo portable de cobro. Posteriormente se entrega la factura al cliente. Para finalizar, el mesero retira las sillas a las damas, entrega los abrigos, agradece la visita y les recuerda que siempre serán bienvenidos. Una vez que la mesa está vacía, se procede de inmediato a limpiarla y a montarla de nuevo para los siguientes comensales.

Pasos del servicio de lujo

Los pasos del servicio de lujo se basan en los pasos generales del servicio, salvo que tienen algunos detalles más a tomar en cuenta. Los presentamos a continuación:

Figura 52

Pasos del servicio de lujo



Reserva

El cliente de restaurantes de lujo por lo general siempre realiza una reserva; sin embargo, hay un porcentaje de *walk-ins* a los cuales se dará plaza dentro del restaurante de acuerdo con la disponibilidad. La reserva es la primera aproximación del cliente con el restaurante, por lo que es muy importante que nuestro personal esté capacitado para crear una primera buena impresión. El personal que toma la reserva debe preguntar:

- Nombres completos del anfitrión
- Fecha y hora
- Cantidad de personas

- Observaciones especiales: fechas y detalles de especiales, alergias, intolerancias, enfermedades, discapacidades físicas, zonas específicas (fumadores, terraza, ventanales, etc.)

Estos datos deben ser reconfirmados por la persona que toma la reserva para evitar errores a futuro. También es importante comunicar al cliente las políticas de reserva; por ejemplo, cuánto tiempo el restaurante respeta la reserva de la mesa (diez o veinte minutos), si el restaurante maneja código de vestimenta, entre otros.

Bienvenida

Por lo general, el anfitrión se encarga de dar la bienvenida. Sin embargo, si se trata de un restaurante con servicio de *valet parking*, el empleado responsable de estacionar los autos es el primer encargado de saludar respetuosamente al cliente. Cuando el cliente ya esté en la puerta de ingreso, el anfitrión le da la bienvenida; para esto, pregunta si tiene o no reserva, verifica la reserva o la disponibilidad del restaurante, y procede a ubicar al cliente en la mesa asignada. El anfitrión debe avisar al *maître*, capitán o mesero del rango que el cliente ya llegó y preguntar si se hizo algún pedido especial por teléfono. En caso de haber servicio de ropero, el anfitrión debe tomar los abrigos y entregar los *tickets* respectivos.

Si hablamos de un cliente sin reserva (*walk-in*), el anfitrión debe indicar el tiempo de espera estimado para ingresar al salón. Si el restaurante no cuenta con disponibilidad, debe indicarlo de manera muy educada y motivar al cliente a que realice la reserva para una futura ocasión.

Si los *walk-ins* deben esperar, se les puede recomendar que pasen al bar o a la sala de espera. Durante este tiempo, el anfitrión debe estar pendiente de ellos, asegurándose de que se sientan bien atendidos.

Ubicación en mesa

Una vez que el cliente se encuentra en la mesa, el mesero debe acercarse, presentarse y entregar el menú; dependiendo el tipo de restaurante, puede tener menú de alimentos y bebidas por separado. Es importante que se estandarice el saludo de los meseros al presentarse con los clientes; se puede usar el siguiente: «Buenos días [o tardes o noches], mi nombre es... y soy quien los atenderá durante su almuerzo [o cena]. Les dejo el menú para que lo revisen. Si tienen alguna pregunta, estoy a las órdenes. Vuelvo en unos minutos».

Esto se lo hace priorizando la entrega, primero a las mujeres y luego a los hombres. Si hay bebés o niños pequeños en la mesa, debe asegurarse de preguntar si desean que se les ponga una silla especial durante el servicio.

Toma de pedido de alimentos y bebidas

Por protocolo, el mesero debe tomar la comanda (pedido) en orden cronológico de cómo se van a consumir los alimentos, empezando por los aperitivos y bebidas *soft*, además de anotar el número del comensal al lado del pedido de

cada uno. Este documento físico o electrónico lo debe entregar al bar para que preparen las bebidas y las pueda servir. Al tomar la comanda de las bebidas *soft*, se debe considerar si los clientes desean sus bebidas con o sin azúcar, con o sin hielo, etc.

Luego regresa a la mesa y, siguiendo el orden cronológico, toma la comanda de alimentos. Aquí es muy importante que el personal de servicio conozca a profundidad la carta y sepa cómo está elaborado cada plato para que lo pueda explicar al cliente. Recomendamos como una buena práctica de capacitación que el chef dirija degustaciones de los platos para los meseros, de modo que estos puedan vender con mayor facilidad la carta. En caso de que el mesero no esté seguro de los ingredientes o las técnicas del plato, no debe inventarse la información, sino preguntar al *maître*, capitán o chef. Si los platos tienen nombres en otros idiomas, es indispensable que los meseros los pronuncien correctamente. Una vez registrada la comanda (más adelante se detallarán los procedimientos y formatos), es importante repetir verbalmente los platos solicitados a los clientes para asegurarse de que no haya errores en el pedido. Además, es crucial preguntar si alguno de los comensales tiene alergias alimentarias. Luego de verificar la comanda (física o electrónica), se la envía a cocina para la preparación de los platos. Si el restaurante tiene carta de vinos, el mesero debe conocer las opciones de maridaje que puede ofrecer; si el lugar cuenta con esa posición, lo hará el *sommelier*. Posterior a esto, se sirven el pan y mantequilla en el centro de la mesa o por persona, de acuerdo con las políticas del restaurante.

Inmediatamente se retiran las bebidas *soft* del bar para servir las. Es necesario observar que los vasos estén pulidos y verificar que sean las bebidas solicitadas para la mesa (aquí el mesero revisará su comanda). Para transportarlas hasta la mesa, se debe usar una bandeja o charol, y manipular con elegancia los vasos al momento de colocar la bebida frente al comensal. Se sirven las bebidas *soft* correspondientes de acuerdo con los pedidos de los clientes. Recordemos que primero se sirve a las mujeres y luego a los hombres, que cada bebida va acompañada de una servilleta de papel o portavasos, y que los vasos se manipulan desde la base para evitar contaminar la bebida con las manos. Asimismo, siempre y cuando la infraestructura lo permita, se sirve a favor de las manecillas del reloj, por la derecha del comensal y todas las bebidas de la mesa en el mismo momento, para que no haya comensales esperando por su pedido.

Para el despacho de los alimentos, se siguen parámetros parecidos a los de las bebidas. Además, se revisa que los platos no salgan de cocina con manchas en sus bordes y que sean los que corresponden a la mesa que se va a servir. Al momento del servicio se pone el plato por la derecha del comensal y todos los platos en el mismo sentido, de acuerdo con las instrucciones del chef. Cada plato va a la persona que lo pidió mientras el mesero lo presenta. Se colocan las copas de vino, en caso de que no hayan sido colocadas en la mesa, para hacer el servicio de vino si los clientes lo solicitaron. Si la mesa ya tiene en su *set up* las copas colocadas, se deben retirar las que no van a ser utilizadas. Se sirve el vino

y, en el caso de que el pedido sea una botella, se hace la ceremonia del vino, que explicaremos más adelante. Si el vino fue pedido por copa individual, se sirve la copa en la barra y se la entrega a cada cliente.

Durante toda la estadía del cliente en el restaurante, el personal de servicio debe estar atento a las necesidades que se presenten en cada mesa: por ejemplo, si se caen los cubiertos, reponerlos usando las muletillas; preguntar si se desea otra bebida antes de que se termine la actual; retirar los platos vacíos o el menaje que no se use, entre otras.

Si el servicio es tipo francés, inglés o ruso, se aplicarán las normas generales antes mencionadas en el texto, respetando las características de cada servicio.

Para tomar el pedido podemos usar las siguientes frases como ejemplo general: «¿Qué bebidas les gustaría ordenar?», «Les puedo sugerir como bebida..., la cual tiene... y está con una promoción de...», «¿Están listos para ordenar sus alimentos?», «¿Puedo asistirle en algo más?».

Si el cliente pide una sugerencia o se lo ve indeciso (gran momento para vender), podemos decir: «El día de hoy tenemos la especialidad del chef, que es...», «¿Necesita que le asista para elegir algún plato?».

Si no estamos seguros de la composición de algún plato o bebida, podemos usar: «Permítame un momento, voy a verificar con cocina su pregunta».

Si se terminó alguna bebida o plato del menú, podemos usar la siguiente expresión: «Por el momento no lo tenemos disponible... Permítame ofrecerle..., que es uno de nuestros platos similares a lo que usted desea».

Control de calidad

Cabe mencionar que tenemos dos controles de calidad durante el servicio. El primero lo realizamos al momento en que el plato sale de la cocina, cuando los meseros deben verificar que todo esté en perfectas condiciones, asegurándose de aspectos como la limpieza del plato, el montaje adecuado y la presencia completa de las guarniciones, entre otros detalles.

El segundo control de calidad se hace después de tres minutos de servido cada curso. Es importante que el mesero se acerque a preguntar si los platos servidos están a gusto; en el caso de las proteínas, preguntar si el término está correcto y aprovechar para preguntar si necesitan algo adicional. Esto lo debe hacer de una manera educada y sin interrumpir las conversaciones de los comensales. Ejemplos de preguntas que podemos usar son: «¿Cómo está el término de su carne?», «¿Está bien su pulpo a la parrilla?», «¿Les puedo asistir con algo adicional?».

Desbarase

Los platos se retiran siempre por el lado derecho. Al manipular platos con restos de comida o cubertería sucia, es esencial aplicar las técnicas de desbarase

para evitar la contaminación cruzada (que se puede dar cuando los dedos del mesero tocan menaje que estuvo en contacto con la boca del cliente y luego toca vajilla limpia) o manchar al cliente. Los platos deben retirarse de la mesa una vez que todos los comensales hayan terminado, a menos que uno de ellos solicite que se lo retiren antes. Después de cada plato servido, se deben retirar los cubiertos no usados y montar, si fuera el caso, los cubiertos para el próximo curso.

Antes de servir el postre, se debe retirar de la mesa todo lo relacionado con platos salados, como el plato de pan, el *petit ménage* y los ramequines de salsas. Además, hay que limpiar las migas con el *crumber*. Si la cristalería aún contiene bebida, no se la debe retirar a menos que el comensal lo pida. Así, quedan en la mesa los cubiertos de postre (los cuales se deben marcar), la copa de agua y la servilleta del comensal.

Toma de pedido de postres y cafés

Una vez que la mesa está limpia, se debe presentar la carta de postres y cafés. Los pedidos de postre se toman a la par con los pedidos de café, ya que se sirven juntos. Los meseros pueden realizar venta sugestiva en este momento.

Toma de pedido de bajativos

La toma de pedido de bajativos la puede hacer el *sommelier*, si el restaurante cuenta con uno; caso contrario, lo hace el mesero. En algunos restaurantes se usa el gueridón para ofrecer la variedad de bajativos disponibles.

Precuenta y facturación

Se emite la precuenta, que debe registrar con precisión cada una de las cosas consumidas por el cliente; es muy importante no cometer errores. Se la entrega al cliente para que la revise, y una vez aprobada se emite la factura con la respectiva forma de pago. En varios países se acostumbra a preguntar los datos para la facturación por temas tributarios.

Despedida

Al despedirse, el mesero agradece a los clientes su visita al restaurante, retira las sillas y les devuelve sus abrigos. Además, informa al anfitrión sobre la salida de los clientes para que este avise al personal de *valet parking*, que deberá tener el auto listo para ellos. El capitán o anfitrión acompaña a los invitados hasta la puerta de salida y el personal de *valet parking* entrega el auto al cliente.

Algunas frases de despedida que podemos usar son: «Gracias por visitarnos. Los esperamos en una próxima oportunidad», «Un gusto atenderlos, estamos para servirles», «Esperamos verlos pronto nuevamente».

Como vemos, todo el procedimiento de servicio es un conjunto de acciones que deben realizarse con elegancia, con especial cuidado en los detalles. Todo esto influye en la experiencia del cliente y la imagen del restaurante.

Como paso adicional, y para evaluar la calidad del servicio y la experiencia gastronómica, algunos establecimientos de alimentos y bebidas han implementado encuestas de satisfacción al cliente utilizando herramientas tecnológicas como *tablets*, aplicaciones móviles o códigos QR que redirigen a formularios digitales. Estas estrategias permiten recopilar retroalimentación en tiempo real, lo que facilita la mejora continua del servicio.

Según Zeithaml et al. (2021), medir la satisfacción del cliente a través de métodos sistemáticos y accesibles es clave para identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con el consumidor. Además, el uso de tecnologías móviles en este tipo de procesos no solo agiliza la recopilación de datos, sino que además mejora la percepción del cliente sobre la innovación y la atención personalizada en el servicio. Por lo tanto, la integración de estas herramientas tecnológicas representa una práctica recomendable para los restaurantes que buscan mantener estándares de calidad elevados y adaptarse a las expectativas cambiantes de los comensales.

Toma de comanda

La comanda es un documento físico o electrónico en el cual el mesero anota los pedidos de los clientes. Este documento se envía a cocina o al bar para la elaboración de platos o bebidas, según el caso, y actúa como constancia para la facturación de la mesa. Ayuda a evitar errores en el despacho y la facturación que se hace por los consumos de los clientes. Caro (2022, p. 41) recalca la importancia de la comanda cuando indica que cumple una función de comunicación en el establecimiento, ya que a través de la misma se relacionan los distintos departamentos y profesionales que trabajan en él, pues se indican las tareas a realizar a partir de la elección del cliente, las condiciones en que se deben llevar a cabo, etc.

Existen diferentes formatos de comandas, que se deben adaptar al concepto del restaurante. Por ejemplo, existen comandas en las que están impresos los platos y bebidas, de tal manera que el mesero solo llena la cantidad y alguna observación especial; esto es más común en restaurantes de comida rápida. Existen otras en blanco, en las que se deben anotar los nombres de platos y bebidas. Es importante tomar en cuenta que cuando los meseros no usan comanda para tomar los pedidos y solo los memorizan, existe una alta probabilidad de que cometan errores. Esto afecta la experiencia del cliente por la falta de calidad en el servicio.

Los datos que debe tener una comanda son:

- Fecha
- Número de mesa
- Número de pax
- Hora de ingreso de la comanda

- Nombre del mesero
- Nombre de platos o bebidas solicitadas por el cliente
- Cantidad de cada plato o bebida
- Referencia numérica de cada cliente e identificación de puesto en mesa (H/M) para facilitar la entrega de platos

Figura 53

Ejemplo de formato de comanda

Fecha			
Mesa			
Pax			
Hora		Mesero	
PAX	Entrada	Fuerte	
1 H/M			
2 H/M			
3 H/M			
4 H/M			

Si la comanda es física, por lo general tiene dos copias: una va a cocina y la otra se queda en sala para el mesero y, posteriormente, para facturación. También es importante establecer bien las condiciones de los alcances que se hacen a la comanda, los cuales se pueden dar porque el cliente pide algo más a mitad del servicio, porque requiere algún cambio en su plato o bebida, o porque ya no desea algo de lo que solicitó. Para estos casos, cada restaurante debe establecer una política, con la finalidad de no generar malestar al cliente y tampoco ocasionar un costo al establecimiento.

Al momento de tomar la comanda, el personal de sala debe practicar la escucha atenta, concentrándose en tomar correctamente el pedido. En el caso de que lo escriba, debe hacerlo de manera clara y sin tachones y reconfirmar con los clientes. También debe estar pendiente de entregar rápido la comanda a cocina y estar atento al tiempo que el cliente está esperando por su pedido. Tomar la comanda con concentración es una habilidad que el personal de servicio debe desarrollar. Al principio puede ser muy desafiante, sobre todo durante las horas pico, cuando el ambiente suele ser ruidoso y el mesero debe atender varias mesas y pedidos simultáneamente.

Hoy en día, en algunos establecimientos se manejan las comandas digitales, que ayudan a que el desarrollo operativo en sala y cocina sea más eficiente. Su emisión se realiza desde un sistema informático que ayuda a triangular en tiempo real las ventas, la producción en barra y cocina, y el control de inventario. La comanda electrónica presta diferentes beneficios, como agilizar procesos de pedidos, mantener su seguridad (hay menos posibilidades de perder los pedidos o confundirlos) y visualizarlos en cualquier lugar, lo que mejora la comunicación y servicio.

Desarrollo de actividad escrita

Actividad 1: En este capítulo te proponemos como actividad estructurar la brigada de trabajo. A continuación presentamos las características de la cafetería para la que debes elaborar el organigrama:

- Cafetería de 50 pax dirigida a un segmento de oficinistas de clase media.
- Ubicada en el sector La Carolina de la ciudad de Quito.
- Horario de atención de 7:00 a 22:00, de lunes a viernes.
- Menú: café de especialidad, bebidas *soft*, sándwiches, picaditas, pastas y distintos postres.
- El servicio en la cafetería será tipo *self-service*, parecido a las cadenas Juan Valdez y Sweet and Coffee.
- Recuerda que, por ley, en Ecuador el empleado solo puede trabajar ocho horas al día. Por lo tanto, tendrás que establecer dos turnos diarios.

Actividad 2: Estructura un organigrama con los puestos que debería tener tu brigada de servicio, el número de personas por puesto y las funciones que cada puesto desarrollará (usa el formato dado en esta unidad). Deberás también investigar el sueldo mensual que se paga en promedio en el mercado para cada uno de los colaboradores que vas a contratar.

CAPÍTULO V

Estrategias operativas y administrativas de servicio

En este capítulo se presentan las diferentes estrategias de servicio que se usan para atender al cliente en los establecimientos de alimentos y bebidas, a partir del entendimiento de la planificación, la organización, la dirección y la evaluación de la atención al cliente en un restaurante. Asimismo, se detalla cómo las fases se estructuran en el servicio en sala para que la experiencia del cliente sea satisfactoria y se reduzcan errores en la gestión de mesas.

Posteriormente, se explica la división de un restaurante y las diferentes áreas de trabajo que deben coordinarse en el salón, las actividades de cada área y cómo se maneja la movilidad en ellas. A continuación se detalla el menú y la importancia de su planificación y conocimiento por parte de la brigada de servicio, junto a las técnicas de venta en sala.

Asimismo, se abordan los conocimientos básicos de costos para la brigada de servicio. Esto ayudará a entender parte del funcionamiento de los ingresos en un restaurante y el papel fundamental que la brigada de servicio tiene como fuerza de venta.

La administración de sala en un restaurante es el foco más importante para crear experiencias en los clientes. La sala es el punto de venta de los negocios de alimentos y bebidas, por lo cual es muy importante saber gestionarla profesionalmente a través de la planificación, la organización, la dirección y la evaluación de cada obligación. Para esto, es preciso reconocer las áreas de trabajo de la sala en cada restaurante, mantener la viabilidad, y mejorar la distribución de las mesas y el desempeño óptimo de los movimientos de la brigada de servicio.

Por otro lado, el menú se convierte en el punto focal del negocio, ya que es el producto tangible que se vende. Debe complementarse con la propuesta de valor intangible que entrega el servicio. Por esta razón, la brigada de servicio debe conocer el menú y las diferentes técnicas de venta.

El conocimiento, por parte de los meseros, de técnicas de venta como el *up-selling*, el *cross-selling* y el *suggestive selling* aumenta las ventas al sugerir platos especiales o maridajes de vino, y de esta manera generar ingresos adicionales para el restaurante. Si el cliente percibe que el mesero es profesional y tiene conocimiento, su experiencia mejora, pues considera que la atención es personalizada, lo que incrementa la satisfacción y fidelidad hacia el establecimiento. La habilidad de recomendar y describir platos destaca la calidad de la

comida y la bebida. Esto refuerza la reputación del establecimiento. Por ende, el resultado de aplicar las técnicas de venta no solo beneficia al negocio, sino que también mejora la experiencia del comensal.

Finalmente, para comprender mejor el funcionamiento del restaurante, los meseros deben adquirir conocimientos de costos básicos como el *food cost*, el punto de equilibrio, el margen de contribución, los objetivos de ventas en presupuestos, el *ticket* promedio, la rotación de asientos, entre otros. Esto lo ayudará a realizar un mejor trabajo y a entender el papel fundamental que tiene en la gestión del restaurante.

Actividad escrita

En este capítulo proponemos como actividad desarrollar ejercicios de cálculo asociados a los conceptos básicos de costos. También deberás realizar una visita a un restaurante para identificar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora del personal de servicio. A partir de ello, presentarás un plan de capacitación para mejorar el oficio del mesero.

Glosario

a la minuta. En servicio, preparación realizada en el momento en que el cliente la solicita.

aforo. Número máximo autorizado de personas que puede admitir un recinto destinado a espectáculos u otros actos públicos. El aforo se rige por el espacio del salón. Por lo general, se destina de 1 a 2,5 metros cuadrados por pax. Asimismo, el aforo depende del concepto del restaurante. Los restaurantes de comida rápida asignan menos espacio para que las rotaciones sean más rápidas, mientras que los restaurantes de *fine dining* ofrecen más espacio para que el cliente se sienta cómodo y pueda seguir consumiendo. Los organismos estatales también son los responsables de aprobar el número de aforo de acuerdo con sus reglamentos.

atención al cliente. Servicio que prestan las empresas que ofrecen productos y servicios a los clientes para la satisfacción de sus necesidades (Mateos, 2019).

bandejar. Llevar el menaje y los alimentos en las bandejas de servicio.

blancos. Mantelería usada en el servicio de restaurante. Hace referencia a servilletas, muletones, muletilas, manteles, sobremanteles, caminos de mesa, etc.

cliente. Persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o empresa.

customer relationship management (CRM). Conjunto de métodos empresariales que combinan técnicas de *marketing*, comunicación y herramientas tecnológicas, orientado a crear y mantener relaciones sólidas con los clientes (Mateos, 2019).

denominación de origen. Es la indicación geográfica que puede establecerse mediante una denominación de país, región, lugar o de zona geográfica determinada. Se utiliza cuando la calidad, reputación y otras características del producto pertenecen exclusivamente a ese medio geográfico. Se emplea este término para determinar el origen de un producto y así exaltar su calidad y reputación.

menú. Instrumento de comunicación y venta de alimentos y bebidas, que consiste en un listado de los platos que constituyen la oferta gastronómica de un establecimiento para el consumidor.

«momento de la verdad». Momento de interacción decisivo, en el cual el proceso o la relación con el consumidor puede cambiar de forma radical, ya sea de manera positiva o negativa (Grönroos, 2017).

queja. Descontento, protesta o disgusto que puede presentar un cliente frente al producto y servicio recibido.

segmento de mercado. Conjunto de personas que se identifican por ciertas características geográficas, demográficas o psicográficas compartidas. Ayuda a dirigir de manera más eficiente los esfuerzos en comunicación de *marketing* y publicidad de un restaurante.

speech de venta. Discurso estructurado que los meseros utilizan para comunicar de manera efectiva los beneficios y las características de los platos a los clientes.

sustancia alergénica. Proteína de un alimento o de un ingrediente a la que algunas personas son sensibles. Al ingerirla, el sistema inmunológico de la persona reacciona atacando dicha proteína, lo que en el cliente causa síntomas como náuseas, falta de aliento, sarpullido, inflamación de varias partes del cuerpo, vómito, diarrea, dolor abdominal, comezón en garganta, etc. Estos síntomas pueden agravarse rápidamente e incluso causar la muerte (Vaquero, 2013).

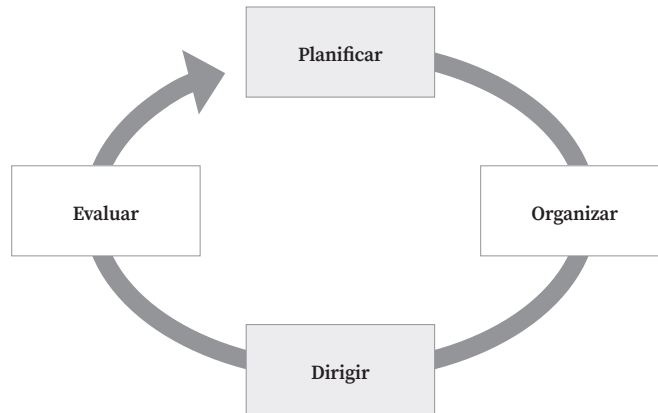
valor gastronómico. Nivel de elaboración, guarnición y presentación del plato.

variedad gastronómica. Número de platos que oferta un restaurante en una misma categoría de producto.

Estrategia del servicio

El servicio, como un proceso administrativo o gerencial, tiene pasos a seguir para un correcto desenvolvimiento. Estos se apoyan en los pilares del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar (Vaquero, 2013). En sala, los pasos en que dividimos el servicio son los siguientes:

Figura 54

Proceso administrativo básico

Planificación: Se concentra en programar los deberes dentro del restaurante; por ejemplo, identificar cuántas personas serán atendidas, las opciones que se ofrecerán en el menú, la definición de los equipos y el menaje necesarios para el servicio, la determinación de cómo estará constituida la brigada de servicio, etc. Se debe recordar cuál es la misión del establecimiento y decidir cuáles son los objetivos del día de trabajo. Estos objetivos deben estar alineados con las estrategias macro del restaurante.

En resumen, planificar incluye pensar en:

- Número de pax
- Menú (platos o bebidas a promocionar)
- Equipo de trabajo
- Misión y objetivos

Organización: Al organizar el día o el mes de trabajo, es importante tener claras las funciones que va a realizar cada miembro de la brigada, así como la atribución de autoridad y de responsabilidades, para así delimitarlas y comunicarlas correctamente. Por ende, es fundamental la dotación de personal, pues uno debe enfocarse en asignar cada persona al puesto que concuerde con su personalidad y sus capacidades técnicas. Asimismo, es indispensable evaluar los conocimientos e identificar posibles puntos de capacitación.

Dirección: Se enfoca en la toma de decisiones, comunicación, liderazgo y motivación personal para alcanzar los objetivos. Para esto, se necesita la interacción con el equipo y entre los integrantes del equipo (Munch, 2018), monitorear posibles errores en proceso y enmendarlos, ver acciones correctivas que aporten valor, y felicitar o resolver contratiempos en la brigada. Las preguntas de esta etapa pueden ser:

- ¿Cómo motivo a mi brigada de servicio?
- ¿Cómo resuelvo conflictos?
- ¿Cómo enseño a realizar tareas?

Dentro de la dirección se encuentra la función de integrar o coordinar, «a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional» (Munch, 2018, p. 99).

Evaluación: De acuerdo con Munch (2018, p. 101), la evaluación y el control son «la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa». En servicio vendría a basarse en estas preguntas:

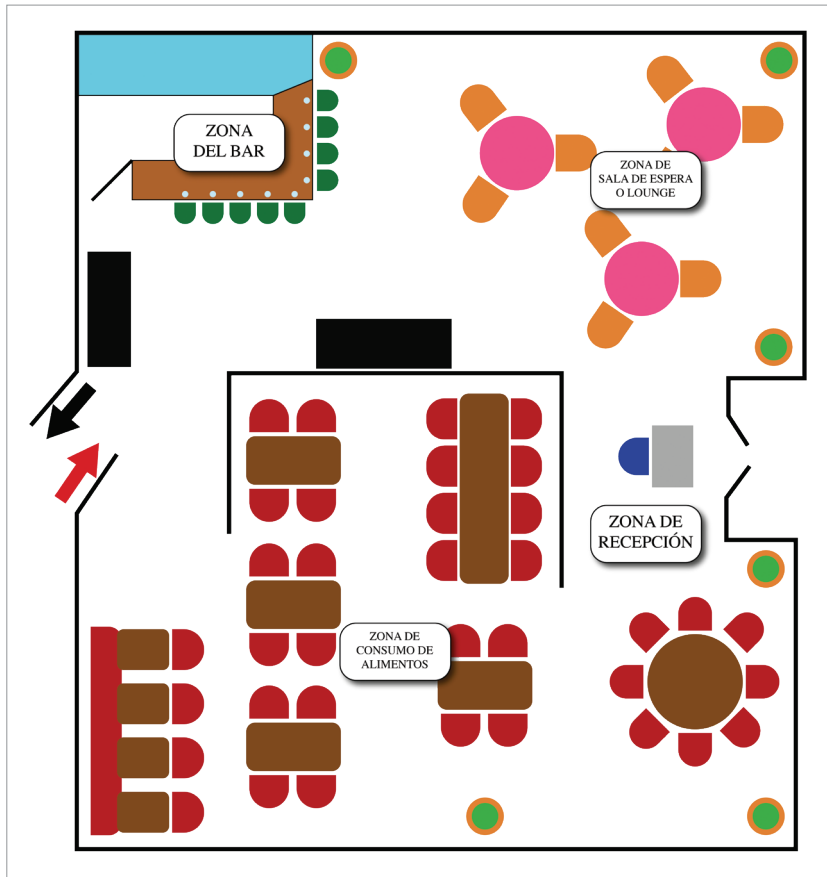
- ¿Qué metas se cumplieron o no en el servicio?
- ¿Qué indicadores debo controlar? (ventas por mesero, rotación de asientos promedio, etc.)
- ¿A quién debo felicitar por su desempeño?
- ¿Qué medidas correctivas se deben aplicar? ¿Algún cliente se quejó, por qué, de qué, etc.?

División del restaurante

Un restaurante es un negocio que vende tanto productos como servicios, y el cliente vive la experiencia por medio de lo tangible e intangible. En un restaurante el punto de producción y el punto de venta están, por lo general, en el mismo lugar. El personal de servicio debe comprender esta realidad, pues lo ayudará a entender lo importante de su labor dentro de la ecuación de venta. Los departamentos principales son:

- **Cocina:** También conocida como *back of the house*, es el lugar en donde se preparan los platos. En este espacio se produce la parte tangible de la venta en un restaurante. Aquí también suelen encontrarse las oficinas administrativas, la bodega y la recepción de materiales de producción.
- **Sala:** También conocida como *front of the house*, es el lugar en donde se manifiesta la propuesta de valor y la intangibilidad, a través del servicio proporcionado por el personal de servicio. Aquí es donde el cliente experimenta la vivencia del restaurante (tamaño, aforo, utensilios de servicio, vajilla, cristalería, cubertería, carta, tipo de servicio, vajilla, luz, música, decoración, texturas de mantelería, etc.).

Figura 55

Zonas de sala

La sala o el salón de servicio puede estar dividido en:

Zona de recepción: Da la primera impresión física al cliente. En este lugar de bienvenida está el anfitrión, quien tiene la lista de reservas y controla la asignación de mesas.

Zona de sala de espera o lounge: Es el lugar donde los clientes esperan mientras se alista su mesa. Por lo general, queda cerca del bar.

Zona del bar: Los restaurantes más lujosos, por lo general, cuentan con una zona de bar bien equipada, que incluye puestos en barra, entre otros elementos. Esta zona ayuda a incrementar el *ticket* promedio, puesto que, en el bar, los clientes consumen bebidas, un producto en que el restaurante obtiene mayores ganancias.

Zona de consumo de alimentos: Esta sección suele ser la más extensa. Está compuesta por las mesas y la estación de servicio.

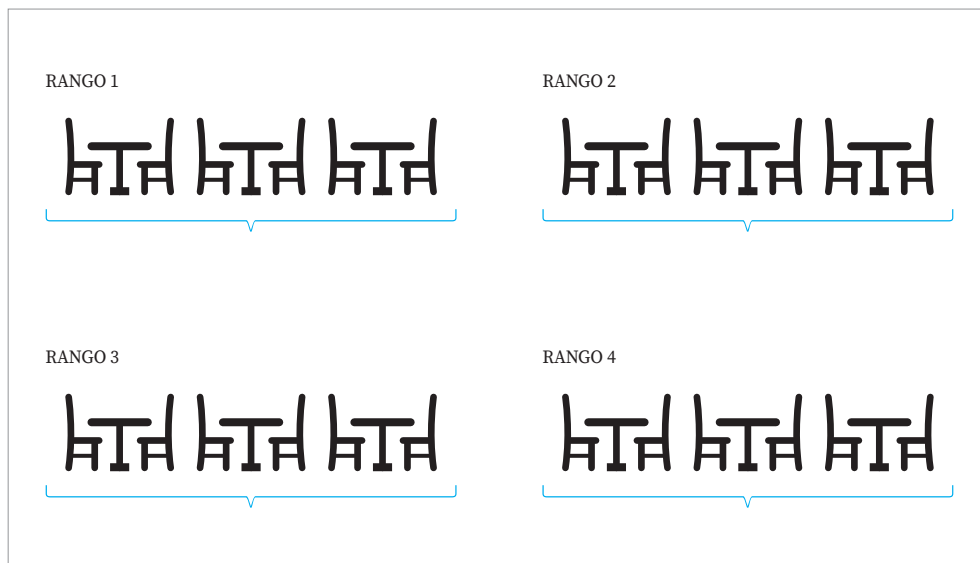
Organización y distribución del trabajo en servicio

Para ofrecer un servicio ágil y organizado, el personal que trabaja en el restaurante debe conocer sus funciones y obligaciones. Parte de estas funciones incluye memorizar los números de mesas que debe atender. En los restaurantes, las mesas se dividen de la siguiente manera:

Rango o estación: Conjunto de mesas que varían de acuerdo con la categoría del establecimiento a cargo de un mesero y su ayudante. El rango se conforma mínimo por tres o cuatro mesas, dependiendo del número de asientos de cada una y del tipo de servicio que se dé en el restaurante. Es importante tomar en cuenta que un mesero y su ayudante deberán atender a un mínimo de diez personas.

Figura 56

Rangos o estaciones en salón



Las ventajas de tener el salón dividido en estaciones o rangos, de acuerdo con la Federation of Dining Room Professionals (2014), son las siguientes:

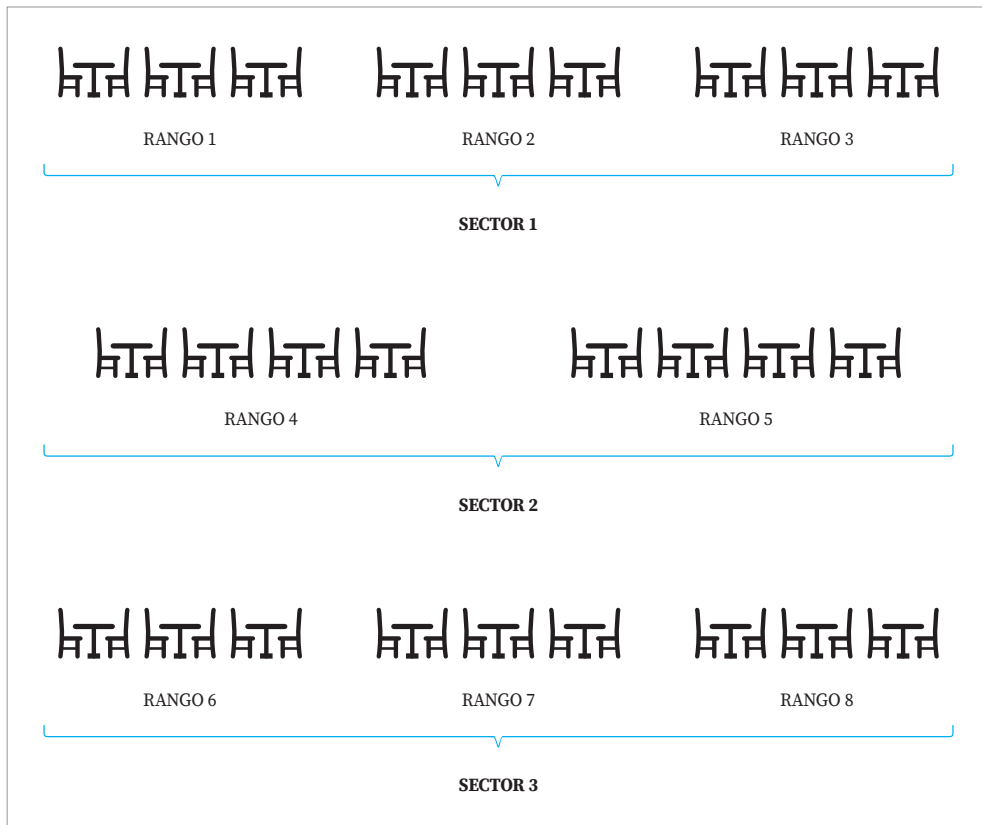
- Facilita el trabajo a los meseros nuevos, para que puedan familiarizarse con el tipo de servicio y los procesos establecidos en el restaurante.
- Facilita la división equitativa del menaje de servicio que deben usar los meseros en el servicio (bandeja, *petit ménage*, mantelería, pinzas, guerdones, etc.) y también del trabajo entre meseros.
- Facilita el ajuste de movilidad hacia cada estación. Por ejemplo, las que quedan más lejos de cocina suelen darse a los meseros con mayor habilidad en bandejar.
- Establece los meseros responsables por estación; esto quiere decir que el montaje de mesa y la atención al cliente van a estar personalizadas.

- Ayuda a que el administrador pueda evaluar el desempeño de cada grupo de meseros en el cumplimiento de los objetivos.

Sector: Es el conjunto de dos o tres rangos. El responsable de un sector es el capitán.

Figura 57

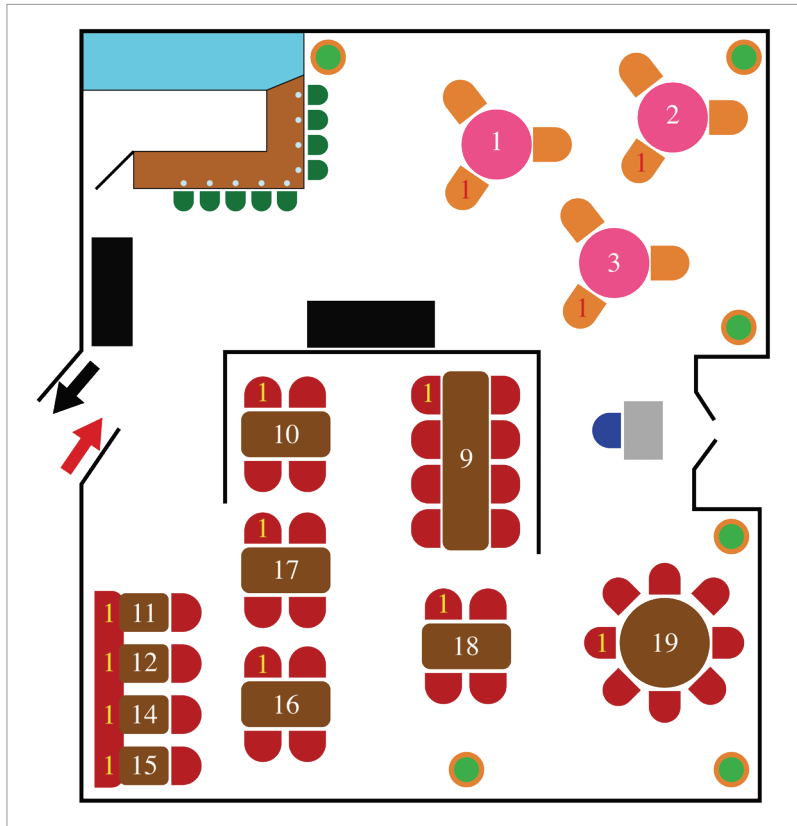
Sectores en un restaurante



Los sectores y rangos son flexibles y se adecuan a las necesidades del restaurante, de acuerdo con la ocupación establecida para el día en función de las reservas. Cada mesa debe estar numerada,¹ y esta numeración debe ser registrada por cada mesero. La codificación se usará en la comanda y ayudará a cocina y salón a ser más eficientes. Cada mesa debe tener numerados a los pax. Por lo general, la numeración sigue el sentido de las manecillas del reloj, y el puesto 1 es el asiento que más cerca queda de la puerta de cocina.

¹ En algunos lugares no existe la mesa n.º 13 por connotaciones culturales.

Figura 58

Numeración de mesas en sala**Viabilización**

Un mesero no debe cruzarse por el camino de los clientes. Además, nunca debe abandonar su rango, a menos que un compañero de otro rango requiera su ayuda. Por esta razón, debe tener claro cómo se realiza la movilidad: dentro de sala, en el ingreso a cocina o en las puertas, siempre debe mantener la derecha.

Callejón del silencio

Lugar destinado a aislar olores y sonidos que puedan provenir de la preproducción y cocina.

Preproducción o estación de servicio

Es una agrupación de las áreas de despacho, que son las encargadas de suministrar las necesidades del comedor. La persona encargada de esta área es el ayudante de mesero.

En esta sección se encuentran las siguientes áreas:

- **Office:** Lugar donde se guardan el menaje y blancos de apoyo para servicio.

- **Mesa caliente o de despacho:** Lugar donde se despachan los géneros desde producción y se mantiene la temperatura de los platos. También se despachan los géneros de cocina fría y pastelería.
- **Cafeteras o bar:** Lugar de despacho para preparaciones de café e infusiones.

La carta

El menú es la base de un restaurante exitoso, debe responder a los gustos y necesidades de un segmento establecido. En el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas del Ecuador, el menú se define como un instrumento de comunicación que favorece la venta de alimentos y bebidas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023). La oferta gastronómica se presenta en forma de lista al consumidor, con su descripción y precio. En el menú también podemos reflejar la propuesta de valor del local y la ventaja competitiva. Podríamos decir que es la tarjeta de presentación de un restaurante, e influye en la decisión que tome el cliente para seleccionar lo que va a comprar. Es un documento estratégico que define cómo va a funcionar el restaurante en cocina, salón y administrativamente; por lo tanto, influye directamente en el tipo de mano de obra que debemos contratar para la función de servicio en sala.

En tal sentido, el menú debe ser congruente con el concepto del negocio, atraer al mercado objetivo y tener en cuenta cualquier preocupación nutricional o dietética. Los precios también deben estar acordes al segmento al que se dirige el negocio. Para elaborar una carta es importante tomar en cuenta algunos aspectos:

- Debe ser equilibrada y tener variedad. Para esto es importante tomar en cuenta:
 - Ingredientes y sabor
 - Técnicas de preparación
 - Temperatura y textura
 - Color, forma y medida de cada elemento del plato
 - Presentación del plato
 - Equipos de cocina
- La extensión del menú dependerá del concepto del restaurante. Es decir, a mayor número de platos, los clientes se demorarán más en escoger y, por ende, la rotación de mesas disminuirá.
- Describir los platos con sus principales ingredientes ayuda a que el comensal los entienda e impulsa el deseo de compra.
- El uso de imágenes o fotografía profesional es opcional y dependerá del estilo del restaurante. Sin embargo, de usarlo, dará al comensal una idea real de lo que podría consumir e incentivará el consumo mediante el deseo.

- Debe ser fácil de leer y no tener faltas de ortografía. Esto habla de qué tan profesionales son las personas que están a cargo del restaurante.
- Las palabras en otro idioma deben estar correctamente escritas y, si no son comunes, deben estar explicadas.
- Si el restaurante se dirige a un segmento de turistas internacionales, debe tener la carta en español y en inglés.
- Debe ser atractiva y llamativa y usar colores acordes al concepto y tipografía clara, ya que es una herramienta de venta. El diseño gráfico del menú debe estar hecho por profesionales en la rama.
- Debe presentar precios actualizados, acordes al segmento y con estrategias de psicología de precios. En Ecuador, la Ley del Consumidor indica que el cliente tiene el derecho de conocer el valor final del bien o servicio que va a pagar (Congreso Nacional del Ecuador, 2000), por lo que debe reflejar también los impuestos (IVA y 10 % de servicio).
- Si el menú es étnico o poco conocido, es importante incluir una descripción detallada de cada plato.
- El menú debe indicar con algún símbolo los alérgenos de los platos. Estos son ocho en total: leche, soya, huevos, trigo, pescado, mariscos, maní y nueces (ServSafe National Restaurant Association, 2017, p. 2.21).
- El menú puede indicar con un símbolo las preferencias de dietas (vegano, vegetariano, sin gluten, etc.).
- Pueden promocionarse espacios publicitarios; esto indicará las alianzas estratégicas que tiene el restaurante y aumentará la su imagen corporativa.
- La carta siempre debe estar en óptimas condiciones, ya que es parte de la imagen del restaurante.
- El mesero debe conocer la carta de memoria y, en lo posible, haber probado cada plato para ofrecerlos con mayor confianza.

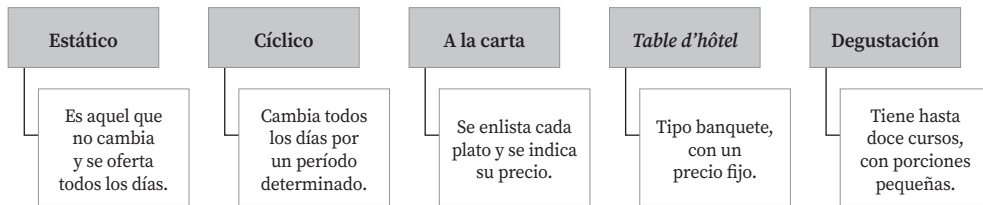
Objetivos de la carta

De acuerdo con lo que indicamos anteriormente, podemos resumir que la carta de un restaurante responde a los siguientes intereses:

- Vender.
- Satisfacer necesidades físicas, nutricionales y emocionales del cliente.
- Informar.

El objetivo fundamental de la carta es vender, pero esto se logra cuando la carta se ha construido en función de las necesidades del cliente. De acuerdo con Gisslen (2015), se pueden encontrar los siguientes tipos de menú:

Figura 59

Tipos de menú

Fuente: Adaptado de Gisslen (2015).

El menú estático es utilizado, por lo general, en restaurantes o establecimientos que atienden a distintos clientes o que tiene una variedad gastronómica extensa. En muchos restaurantes, el menú es mixto, con una parte estática y otra variable.

El menú cíclico se establece para períodos quincenales o mensuales. Durante este tiempo cambia todos los días, pero se repite al final de cada período. Por ejemplo, en un restaurante de almuerzos se puede encontrar un menú diferente para cada día de la semana, pero este se repite cada semana. Asimismo, en países europeos, los menús cambian de acuerdo con la estación del año y los productos disponibles por temporada.

Por otro lado, en el menú a la carta los platos van enlistados y clasificados por grupos. Cada plato incluye su precio respectivo y el cliente puede escoger lo que desea comer, e incluso puede pedir guarniciones extras. Se distingue porque el cliente pide sus platillos, que son preparados a la minuta.

El *table d'hôtel*, en un principio, era un menú fijo en el que no se podía escoger; lo utilizaban los restaurantes de los hoteles, que servían banquetes. Con el tiempo, ha cambiado a un tipo de menú que ofrece una selección completa de entradas, platos fuertes y postres para que el cliente pueda escoger. Tiene un precio concertado, independientemente de lo que escoja el cliente.

Existen restaurantes con un menú con una combinación del *table d'hôtel* y a la carta. Por ejemplo, los *steakhouses* ofrecen su menú por un precio fijo en el que puedes elegir entre carne de pollo o de res, entre papa frita y al horno, entre ensalada fresca o cocinada, y entre gaseosa o agua. Además, en su carta ofrecen diferentes tipos de postres o bebidas por un precio adicional.

Anclados a estos conceptos, también encontramos los menús de precios fijos, aquellos en que por un solo precio se ofrece un conjunto de comida con opciones a escoger.

Menú degustación es aquel que tiene algunos cursos, que van de cinco a doce. Cada plato se presenta en pequeñas porciones para ofrecer una experiencia culinaria completa. Este tipo de menú es común en restaurantes de cocina *gourmet* y, por lo general, varía según la temporada o la propuesta creativa del chef. Cuando el menú incluye una mayor variedad de platos y un alto valor

gastronómico (técnicas empleadas y presentación), es fundamental que esto se comunique adecuadamente en la carta, ya que representa un elemento diferenciador que potencia tanto las ventas como la imagen del restaurante.

Por otro lado, es importante mantener una buena comunicación entre el personal de servicio con el cliente. Para esto, Gisslen (2015) refiere la terminología que deberíamos poner en el menú y conocer claramente al momento de la venta:

- **Denominación de origen:** Si usamos algún alimento o bebida que tenga esta característica, es bueno especificarlo; por ejemplo, en Ecuador, *mishke*, café de Galápagos, cacao arriba, pitahaya amazónica de Palora, maní de Transcutucú, café lojano, etc.
- **Calidad de producto:** Algunas marcas de alimentos y bebidas tienen sellos de calidad que garantizan su excelencia. Esto puede ser una importante información para un cliente dentro del menú, y generar confianza y deseo de compra.
- **Método de cocción:** Especificar si el alimento es frito, hervido, al vapor, a la parrilla, etc., ayuda a que el cliente escoja lo que necesita. Por ejemplo, si sigue una dieta, le será útil saber lo que es hecho al vapor o a la parrilla.
- **Fresco:** En otros países, ofrecer en el menú productos frescos, no congelados, preelaborados, etc., es una información muy significativa, ya que no es común. En Ecuador tenemos la ventaja de que la mayor parte de ingredientes que usamos son frescos.
- **Importado:** Es otra de las características que deberíamos comunicar en el menú o en el *speech* de venta de los meseros. Por ejemplo, los cortes de vacuno importados de Argentina o de Uruguay denotan una característica especial del plato que para un tipo de cliente es importante al momento de elegir.
- **Hecho en casa/artesanal:** Suele ser importante comunicar esta característica en la receta. Por ejemplo, hay ingredientes que los restaurantes compran industrializados (fermentos, salsas, pan, bebidas, etc.). Si estos productos son elaborados en las instalaciones, aportan mayor valor gastronómico al plato y constituyen un punto de diferenciación frente a la competencia.
- **Orgánico:** Es otra de las características que, de acuerdo con el segmento al que se dirige el restaurante, suele ser muy apreciada por los clientes. *Orgánico* significa que los alimentos no tienen hormonas, antibióticos, pesticidas, etc. Suelen tener sellos de calidad que indican que cumplen con estas especificaciones. Es importante cuidar que el proveedor sea el adecuado.
- **Tamaño de porciones:** En algunas cartas se suele poner el peso de algún ingrediente del plato; por ejemplo, sucede en los restaurantes de carnes, donde se indica el peso del corte. En Ecuador, la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor establece que este debe conocer la cantidad real de lo que compra. En los restaurantes se indica el peso en crudo, ya que es el más

preciso. No se especifica el peso después de cocinado porque, según el tipo de cocción, puede variar y hacer imposible su estandarización. Por ejemplo, un corte de carne de res que pesa 150 g en crudo puede tener diferentes pesos al cocinarse, según el término solicitado por el cliente.

- **Apariencia:** Es el montaje del plato, su descripción y las fotos que se indican en el menú o en los diferentes medios de comunicación que usa el restaurante. Si la foto indica el montaje con una guarnición de papas fritas, cuando llegue a la mesa debe tener la misma estructura. Si hay alguna variación en el plato por falta de materia prima, el mesero es responsable de indicarlo al cliente con anticipación. Si el montaje del plato cambió definitivamente, es obligatorio que el administrador actualice las cartas con nuevas fotos.

La información que se usa en la carta debe ser veraz, tomando en cuenta que el consumidor tiene derecho a recibir información fidedigna y clara sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sobre sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y otros aspectos relevantes.

Por consiguiente, la carta del restaurante es una herramienta esencial: garantiza una experiencia original para los comensales y su lealtad. Al conocer cada plato, sus ingredientes, preparaciones y alérgenos, los meseros pueden brindar recomendaciones precisas y personalizadas, lo que mejora la satisfacción del cliente y, por ende, aumenta las ventas. Además, cuando el personal de servicio conoce a fondo la carta, puede abordar consultas y dudas de los clientes con confianza, demostrando profesionalismo y conocimiento. Una comunicación eficiente por parte del mesero no solo mejora la experiencia del cliente, sino que facilita el servicio, disminuye los tiempos de espera y mejora la rotación de las mesas.

Conocimientos financieros

Una parte fundamental del servicio de restauración es el conocimiento financiero del funcionamiento del negocio, es decir, el dominio de indicadores básicos desde el punto de vista económico. Esta información favorece la toma de decisiones acertadas en el momento adecuado, lo que permite maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas. Dentro de los indicadores más importantes tenemos:

Costos de alimentos (*food cost*): El *food cost* es el costo de la materia prima que usamos en la elaboración de un plato. La definición de *costo*, de acuerdo con Dittmer y Keefe (2009), es el egreso de dinero en que incurre un hotel o restaurante por productos o servicios prestados. Los alimentos y bebidas se consideran consumidos cuando han sido usados, desperdiciados o cuando ya no están disponibles para el objetivo para el que fueron adquiridos. Por ejemplo, el costo de una porción de carne se registra cuando ha sido utilizada en la preparación de un plato, se ha dañado o ha sido robada.

El costo de cualquier ítem puede expresarse en una variedad de unidades, como peso, volumen o valor general. Por ejemplo, el costo de la carne puede ser expresado por pieza, por libra o kilo, o por porción individual.

En las bebidas también se lo conoce como *costo de bebidas (beverage cost)*, otro gran rubro en el menú y en el *ticket* promedio. El costo de las bebidas con y sin alcohol puede expresarse por botella, por trago o por onza. El costo de mano de obra puede expresarse como un valor por hora, mensual o anual.

De esta manera, existen dos formas de expresar estos costos: una monetaria y una porcentual. El costo monetario de un producto del menú está dado por el resultado o el total de la receta estándar, mientras que el costo porcentual es la relación entre el costo y la venta de los alimentos o las bebidas. Esta fórmula resulta en decimales, por lo que para convertirla en porcentaje la multiplicamos por 100 y añadimos el signo %.

$$\text{food cost (\%)} = \frac{\text{costo de alimentos (\$)}}{\text{venta de alimentos (\$)}} \times 100$$

Por ejemplo, en el restaurante XYZ tenemos una venta de \$ 4500 al mes y un costo de alimentos de \$ 1270 al mes. Para calcular el costo porcentual:

$$\text{food cost (\%)} = \frac{\$ 1270,00}{\$ 4500,00} \times 100 = 28,22 \%$$

La respuesta del 28,22 % significa que, por cada dólar recibido en ventas, \$ 0,28 se usan para el pago de materia prima.

El mismo procedimiento seguimos para calcular el *food cost* por plato. Por ejemplo, si el precio de venta (sin IVA) es de \$ 12,50 y el costo de materia prima por plato es de \$ 3,25, de acuerdo con la receta estándar, el cálculo es el siguiente:

$$\text{food cost (\%)} = \frac{\$ 3,00}{\$ 12,50} \times 100 = 26 \%$$

Así, se interpreta que, de cada dólar recibido en el precio de venta, \$ 0,26 se usan para cubrir el costo de materia prima.

Margen de contribución: Se obtiene al restar el costo de materia prima unitaria (esta información sale de la receta estándar) del precio de venta unitario. Si se calcula para un período determinado (una semana, un mes, un trimestre, un semestre o un año), equivale a las ventas totales de alimentos y bebidas en ese período, menos los costos totales correspondientes de materia prima. Podemos calcular el margen de contribución exclusivamente para los alimentos o únicamente para bebidas.

En el ejemplo anterior, en el que el precio de venta del plato era \$ 12,50 y el costo de alimento unitario era \$ 3,25, el margen de contribución unitario (MCu) sería el siguiente:

$$\text{MCu} = \$ 12,50 - \$ 3,25 = \$ 9,25$$

Los \$ 9,25 de margen de contribución unitario sirven para cubrir los costos fijos, los gastos generales y la utilidad.

De igual manera, podemos obtener un margen de contribución porcentual (MC%), el cual se obtiene de la resta del 100 % menos el costo de alimentos porcentual (FC%), o de dividir el margen de contribución en dinero para el precio de venta. Con las cifras del ejemplo anterior, tendríamos estas dos formas de resolución:

Forma 1:

$$MC \% = 100 \% - FC \%$$

$$MC \% = 100 \% - 26 \%$$

$$MC \% = 74 \%$$

Forma 2:

$$MC \% = \frac{\$ 9,25}{\$ 12,50} = 74 \%$$

La interpretación de la respuesta sería que, de cada dólar como resultado de la venta del plato, se obtienen \$ 0,74 para cubrir costos fijos, gastos generales y utilidad.

En consecuencia, es importante que los meseros conozcan los conceptos del *food cost* y del margen de contribución para que puedan promover la venta de los platos más rentables, evitar pérdidas y contribuir a la rentabilidad general del negocio, facilitando la toma de decisiones informadas para el establecimiento y sus clientes.

Cheque promedio, ticket promedio o AVG ticket: Hace referencia a la cantidad de dinero promedio que gasta cada cliente en cada visita al establecimiento. Para obtener el valor del cheque promedio, dividimos el total de ventas sobre el total de clientes.

$$\text{ticket promedio} = \frac{\text{total de ventas de un período}}{\text{número de pax atendidos de un período}}$$

Por ejemplo, si el total de ventas de un día en el restaurante fue de \$ 1358 y el restaurante atendió a 185 clientes, el cheque promedio será \$ 7,34. En inglés, el *ticket* promedio se conoce como *average sale* (Dittmer y Keefe, 2009). Este concepto se utiliza para establecer estrategias de venta en el restaurante, comparar el desempeño del restaurante con la competencia, establecer promociones, etc.

$$\text{ticket promedio} = \frac{\$ 1358}{18 \text{ pax}} = \$ 7,34$$

El cheque promedio se puede sacar también por servicio. De esta manera, se puede conocer el promedio de venta de los meseros (Dittmer y Keefe, 2009), lo que serviría como herramienta para incentivarlos por las ventas que realizan y darles una comisión en dinero o en ventajas dentro del restaurante (días libres,

pases de comida, etc.). Por ejemplo, si una mesera vendió en el mes \$ 1008 y atendió a 56 pax, quiere decir que tiene un promedio por servicio de \$ 18. Podemos comparar este valor con los *tickets* promedio de los demás meseros para determinar si está por encima o por debajo del promedio. Si el resultado arroja que las ventas de la mesera están por debajo del promedio, se puede capacitarla para que aumente su *ticket* promedio mediante las técnicas de *up-selling* o *cross-selling*.

$$\text{ticket promedio por servicio} = \frac{\text{total de ventas de mesero X (\$)}}{\text{total de pax atendidos por mesero X}}$$

Este análisis podría desmenuzarse según el tipo de establecimiento analizado. Por ejemplo, en una cafetería se puede analizar el *ticket* promedio de los productos enteros de vitrina (pasteles) o por pedazos (porción de pastel); de las bebidas por unidad (café, aromáticas, etc.) o de un grupo de productos, como un pedazo de pastel y un café, que generalmente se consumen en conjunto. De este análisis global o seccionado obtendremos más información para la toma de decisiones.

Punto de equilibrio: Para que una operación de alimentos y bebidas pueda sostenerse en el tiempo, debe ser capaz de cubrir sus costos variables y fijos. Si las ventas cubren exactamente los costos fijos y variables pero no generan ganancia, el restaurante está operando en su punto de equilibrio.

En otras palabras, el punto de equilibrio se alcanza cuando la suma de todos los costos es igual al total de las ventas, por lo que la ganancia es igual a cero (Dittmer y Keefe, 2009).

$$\text{punto de equilibrio en unidades (Q)} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{MCu}}$$

$$\text{punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{costos fijos}}{1 - \frac{\text{costo variable unitario}}{\text{precio de venta unitario}}}$$

Veamos el siguiente ejemplo. El costo de materia prima del plato es \$ 5, el precio de venta unitario es \$ 16 y los costos fijos anuales son \$ 25 000. ¿Cómo se calcula la cantidad de unidades que debería vender para llegar a su punto de equilibrio?

$$\text{MCu} = \$ 16 - \$ 5 = \$ 11$$

$$Q = \frac{\$ 25\,000}{\$ 11} = 2273 \text{ unidades}$$

$$\text{punto de equilibrio (\$)} = \frac{\$ 25\,000}{1 - \frac{\$ 5}{\$ 16}} = \$ 36\,363,63$$

Rotación de asientos: Conocido en inglés como *seat turnover*, este indicador se refiere al número de asientos ocupados durante cierto período de tiempo o al número de clientes atendidos durante ese período, dividido para el número de asientos disponibles (Dittmer y Keefe, 2009).

$$\text{rotación de asientos} = \frac{\text{\# de pax servidos en un período}}{\text{aforo del restaurante en el mismo período}}$$

Por ejemplo, si diariamente 150 personas se sirven almuerzo en un restaurante con un aforo de 85 asientos, entonces el restaurante tuvo 1,76 rotaciones.

$$\text{rotación de asientos} = \frac{150 \text{ pax}}{85 \text{ puestos}} = 1,76$$

Es decir que, en promedio, cada asiento fue usado 1,76 veces durante ese período. Las rotaciones se pueden calcular para cualquier período, pero el cálculo más común es por servicio.

Reporte de ventas: Es una de las herramientas más efectivas y útiles para el seguimiento diario de los platos que se venden. El reporte de ventas permite crear un historial de comercializaciones del restaurante, lo que nos ayuda a analizar la tendencia de las ventas y los costos de mano de obra con relación a las ventas, y a predecir ventas futuras, entre otros indicadores (Dopson y Hayes, 2020). El reporte de ventas puede ser generado manualmente o por el sistema operativo que el restaurante maneje.

Un sistema operativo puede darnos información de una manera más rápida y mayormente segmentada; por ejemplo: totales de ventas en cantidades o en valor monetario (diarios, semanales, por turnos o por horas), ingreso de bebidas, ingreso de alimentos, ingreso de licores (por familias de productos o por productos individuales), cheque promedio del día y otros datos que nos pueden ayudar a encontrar tendencias. A continuación podemos apreciar un reporte de ventas completo mensual:

Tabla 13

Ejemplo de reporte de ventas

	FC \$	PV	MC\$	FC%	Unidades Ventidas	MC ítem	FC\$ ítem	Ingresos ítem
PICADITAS								
Tablita Waldos	\$4,00	\$16,00	\$12,00	25%	45	\$540,00	\$180,00	\$720,00
Alitas BBQ 6	\$4,00	\$6,50	\$2,50	62%	120	\$300,00	\$480,00	\$780,00
Alitas Buffalo 6	\$4,50	\$7,00	\$2,50	64%	150	\$375,00	\$675,00	\$1.050,00
Alitas BBQ 12	\$7,00	\$10,00	\$3,00	70%	120	\$360,00	\$840,00	\$1.200,00
Alitas Buffalo 12	\$7,90	\$10,50	\$2,60	75%	100	\$260,00	\$790,00	\$1.050,00
Chicken Fingers	\$4,40	\$8,50	\$4,10	52%	95	\$389,50	\$418,00	\$807,50
Onion Ring	\$2,00	\$4,00	\$2,00	50%	130	\$260,00	\$260,00	\$520,00
Quesadillas de pollo	\$3,50	\$7,00	\$3,50	50%	80	\$280,00	\$280,00	\$560,00
TOTALES DE GRUPO	\$37,30	\$69,50	\$32,20	54%	840	\$27.048,00	\$31.332,00	\$58.380,00
SOPAS								
Crema de papa y tocino	\$0,90	\$3,00	\$2,10	30%	220	\$462,00	\$198,00	\$660,00
Sopa de cebolla	\$1,00	\$3,50	\$2,50	29%	200	\$500,00	\$200,00	\$700,00
TOTALES DE GRUPO	\$1,90	\$6,50	\$4,60	29%	420	\$1.932,00	\$798,00	\$2.730,00
ENSALADAS								
Miss Waldos	\$2,30	\$5,00	\$2,70	46%	80	\$216,00	\$184,00	\$400,00
César	\$2,00	\$5,50	\$3,50	36%	74	\$259,00	\$148,00	\$407,00
Mixta	\$1,00	\$3,00	\$2,00	33%	100	\$200,00	\$100,00	\$300,00
TOTALES DE GRUPO	\$5,30	\$13,50	\$8,20	39%	254	\$2.082,80	\$1.346,20	\$3.429,00
HAMBURGUESAS								
Waldos	\$3,50	\$7,25	\$3,75	48%	220	\$825,00	\$770,00	\$1.595,00
Holandesa	\$3,20	\$7,00	\$3,80	46%	200	\$760,00	\$640,00	\$1.400,00
con Queso	\$3,20	\$7,00	\$3,80	46%	210	\$798,00	\$672,00	\$1.470,00
TOTALES DE GRUPO	\$9,90	\$21,25	\$11,35	47%	630	\$7.150,50	\$6.237,00	\$13.387,50
SÁNDUCHES								
Filadelfia de carne	\$3,50	\$5,50	\$2,00	64%	150	\$300,00	\$525,00	\$825,00
Filadelfia de pollo	\$3,50	\$5,25	\$1,75	67%	200	\$350,00	\$700,00	\$1.050,00
Choripán	\$3,00	\$4,50	\$1,50	67%	230	\$345,00	\$690,00	\$1.035,00
TOTALES DE GRUPO	\$10,00	\$15,25	\$5,25	66%	580	\$3.045,00	\$5.800,00	\$8.845,00
ESPECIALIDADES								
Costillas BBQ	\$6,00	\$16,00	\$10,00	38%	150	\$1.500,00	\$900,00	\$2.400,00
Fajitas mixtas	\$4,00	\$10,50	\$6,50	38%	100	\$650,00	\$400,00	\$1.050,00
Lasaña pollo	\$4,00	\$7,50	\$3,50	53%	150	\$525,00	\$600,00	\$1.125,00
Lasaña carne	\$3,80	\$7,50	\$3,70	51%	160	\$592,00	\$608,00	\$1.200,00
TOTALES DE GRUPO	\$17,80	\$41,50	\$23,70	43%	560	\$13.272,00	\$9.968,00	\$23.240,00
DE NUESTRO GRILL								
Lomo fino al grill	\$7,20	\$12,00	\$4,80	60%	320	\$1.536,00	\$2.304,00	\$3.840,00
Pechuga de pollo al grill	\$5,60	\$8,50	\$2,90	66%	200	\$580,00	\$1.120,00	\$1.700,00
Salmón al grill	\$8,00	\$12,50	\$4,50	64%	220	\$990,00	\$1.760,00	\$2.750,00
TOTALES DE GRUPO	\$20,80	\$33,00	\$12,20	63%	740	\$9.028,00	\$15.392,00	\$24.420,00
GUARNICIONES ADICIONALES								
Papas fritas	\$0,60	\$1,50	\$0,90	40%	400	\$360,00	\$240,00	\$600,00
Vegetales al vapor	\$0,40	\$1,50	\$1,10	27%	250	\$275,00	\$100,00	\$375,00
Arroz	\$0,50	\$1,50	\$1,00	33%	120	\$120,00	\$60,00	\$180,00
Puré de papas	\$0,60	\$1,50	\$0,90	40%	200	\$180,00	\$120,00	\$300,00
TOTALES DE GRUPO	\$2,10	\$6,00	\$3,90	35%	970	\$3.783,00	\$2.037,00	\$5.820,00
POSTRES								
Banana Split	\$1,00	\$4,80	\$3,80	21%	150	\$570,00	\$150,00	\$720,00
Torta de chocolate	\$1,80	\$4,80	\$3,00	38%	150	\$450,00	\$270,00	\$720,00
Mousse maracuyá	\$1,60	\$4,80	\$3,20	33%	150	\$480,00	\$240,00	\$720,00
Copa de helado	\$1,60	\$4,80	\$3,20	33%	150	\$480,00	\$240,00	\$720,00
TOTALES DE GRUPO	\$6,00	\$19,20	\$13,20	31%	600	\$7.920,00	\$3.600,00	\$11.520,00
SMOOTHIES WALDOS								
Pasión	\$1,30	\$3,50	\$2,20	37%	200	\$440,00	\$260,00	\$700,00
Veteado	\$1,30	\$3,50	\$2,20	37%	200	\$440,00	\$260,00	\$700,00
Fantasia	\$1,30	\$3,50	\$2,20	37%	200	\$440,00	\$260,00	\$700,00
TOTALES DE GRUPO	\$3,90	\$10,50	\$6,60	37%	200	\$1.320,00	\$780,00	\$2.100,00
JUGOS NATURALES								
Mora	\$0,40	\$1,99	\$1,59	20%	100	\$159,00	\$40,00	\$199,00
Guanábana	\$0,40	\$1,99	\$1,59	20%	100	\$159,00	\$40,00	\$199,00
Naranja	\$0,40	\$1,99	\$1,59	20%	100	\$159,00	\$40,00	\$199,00
Frutilla	\$0,40	\$1,99	\$1,59	20%	100	\$159,00	\$40,00	\$199,00
Maracuyá	\$0,40	\$1,99	\$1,59	20%	100	\$159,00	\$40,00	\$199,00
Tomate de árbol	\$0,40	\$1,99	\$1,59	20%	100	\$159,00	\$40,00	\$199,00
TOTALES DE GRUPO	\$2,40	\$11,94	\$9,54	20%	600	\$5.724,00	\$1.440,00	\$7.164,00

Presupuestos: Elaborar y seguir un presupuesto es una de las técnicas más comunes de control para operar un negocio. Un presupuesto se define como un plan y como una expresión realista de los objetivos y las metas de la administración en términos financieros. El tipo de presupuesto que maneja un gerente de alimentos y bebidas o un administrador de restaurante es un presupuesto operativo, que expresamos en valores monetarios; es un pronóstico de las ventas y un estimado de los costos en los que se incurrirá en el proceso de generar las ventas. Además, indica la ganancia que debería resultar después de que los costos de producir esas ventas hayan sido cubiertos. Un presupuesto operativo es claramente una planificación financiera para un período determinado (Dopson y Hayes, 2020). A continuación podemos apreciar un presupuesto con una proyección de un mes, en el que comparamos lo presupuestado con las ventas y los gastos reales:

Tabla 14

Ejemplo de comparación de presupuesto mensual

REAL			PROPUESTO		
JUNIO		AÑO 2023	JUNIO		AÑO 2023
Ingresos		\$19.000,00	Ingresos		\$19.000,00
Ingreso food	71%	\$13.490,00	Ingreso food	65%	\$12.350,00
Ingreso bebidas	29%	\$5.510,00	Ingreso bebidas	35%	\$6.650,00
Ingresos brutos		\$19.000,00	Ingresos brutos		\$19.000,00
Costo de ventas			Costo de ventas		
Gasto A&B cortesías		\$200,00	Gasto A&B cortesías		\$200,00
Ingresos netos		\$18.800,00	Ingresos netos		\$18.800,00
Costo de ventas			Costo de ventas		
Costo food	33%	\$4.451,70	Costo food	30%	\$3.705,00
Costo bebidas	31%	\$1.708,10	Costo bebidas	25%	\$1.662,50
Varios (desechables, etc.)		\$184,79	Varios (desechables, etc.)		\$161,03
Comida personal		\$612,00	Comida personal		\$432,00
Costo total ventas		\$6.956,59	Costo total ventas		\$5.960,53
Gastos			Gastos		
Salarios		\$5.715,00	Salarios		\$5.020,00
Beneficios IESS y décimos		\$1.488,62	Beneficios IESS y décimos		\$1.346,26
10% personal		\$800,00	10% personal		\$800,00
Teléfono e internet		\$150,00	Teléfono e internet		\$150,00
Contador		\$300,00	Contador		\$300,00
Arriendo bodega		\$80,00	Arriendo bodega		\$400,00
Transporte personal		\$400,00	Transporte personal		\$150,00
Gas		\$150,00	Gas		\$150,00
Seguridad G4S		\$40,33	Seguridad G4S		\$40,33
Redes y publicidad		\$250,00	Redes y publicidad		\$250,00
Reposición de menaje		\$80,00	Reposición de menaje		\$80,00
SRI		\$800,00	SRI		\$800,00
Total de gastos		\$10.253,95	Total de gastos		\$9.486,59
Resultado en ejercicio		\$1.589,45	Resultado en ejercicio		\$3.352,88

Por otro lado, es importante tener en cuenta los presupuestos para reposición de cristalería, cubertería y menaje.

Ingeniería de menú

La ingeniería de menú es un proceso estratégico en la industria de alimentos y bebidas que implica la planificación y el diseño cuidadoso de un menú, con el objetivo de maximizar tanto la satisfacción del cliente como la rentabilidad del negocio. Este enfoque se basa en la comprensión de los costos de los ingredientes, el margen de contribución y la demanda en volumen de cada plato.

A través de la ingeniería de menú se pueden lograr varios objetivos:

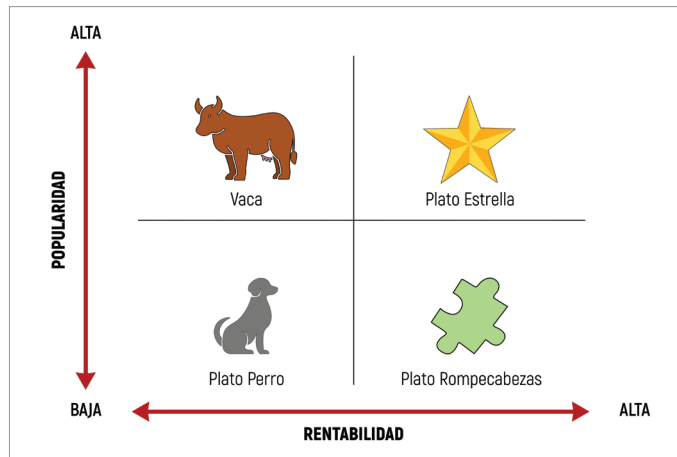
- **Diversificación y equilibrio de opciones:** Ofrecer una variedad de platos que satisfagan diferentes gustos de los clientes, de acuerdo con el comportamiento de demanda del segmento en el que compete el restaurante.
- **Gestión de costos de materia prima:** Controlar los costos de los ingredientes y la preparación para garantizar márgenes que cumplan con los objetivos estratégicos financieros del restaurante.
- **Promoción de platos destacados:** Destacar platos especiales o rentables para aumentar las ventas.

Esta metodología clasifica a los platos en función de dos variables: rentabilidad y popularidad. La rentabilidad se determina por el margen de contribución unitario de cada plato. A partir de este, se calcula un margen de contribución promedio que servirá de ratio para comparar dicho valor con el margen de contribución de cada plato y ver si está por debajo o por encima de la media.

Por otro lado, para el cálculo de la ratio de popularidad se aplica una fórmula propuesta por los creadores del método. Con esta información podemos clasificar los platos en las siguientes categorías:

- **Platos estrella:** Tienen un margen de contribución igual o superior al ratio promedio del margen de contribución, y además su volumen de ventas en unidades es igual o superior al ratio de popularidad promedio.
- **Platos perro:** Tienen un margen de contribución menor al ratio promedio de margen de contribución, y además su volumen de ventas en unidades es menor al ratio de popularidad promedio.
- **Platos vaca lechera o caballo de batalla:** Producen un margen de contribución bajo, pero se venden en gran volumen. Son populares entre nuestros clientes, pero contribuyen menos del ratio promedio del margen de contribución.
- **Platos rompecabezas o incógnita:** Producen un margen de contribución superior al ratio promedio, pero los clientes no los piden usualmente, o sea, no son populares.

Figura 60

Ingeniería de menú

Fuente: Adaptado de Dittmer y Keefe (2009).

La clasificación de los platos desde la ingeniería de menú nos ayuda a identificar algunas estrategias de gestión del menú:

- Los platos estrella son los íconos del local; por lo tanto, hay que respetar sus recetas y mantener su calidad. Los meseros los deben identificar claramente para usar técnicas de venta sugestiva.
- Los platos perro son los que primero se pueden sacar del menú, tras identificar en qué porcentaje están por debajo de los índices de popularidad y rentabilidad. Los que más alejados estén serán los primeros en ser reemplazados. Estos se constituyen en una oportunidad para mejorar o innovar en la carta.
- A los platos vaca o caballo, para mejorar su margen de contribución, se les puede subir el precio, reducir sus cantidades o utilizar sustitutos, siempre a partir de la necesidad y sensibilidad del segmento objetivo. Al contar con popularidad entre los clientes, son perfectos para los lugares menos vistosos de la carta, ya que son conocidos y los van a buscar.
- Los platos clasificados como rompecabezas o incógnita pueden potenciarse mediante estrategias que incrementen su visibilidad y atractivo. Para ello, se puede redirigir la demanda a través de la recomendación activa por parte de los meseros, su promoción en redes sociales y su ubicación destacada en el menú, entre otras acciones.

Técnicas de venta

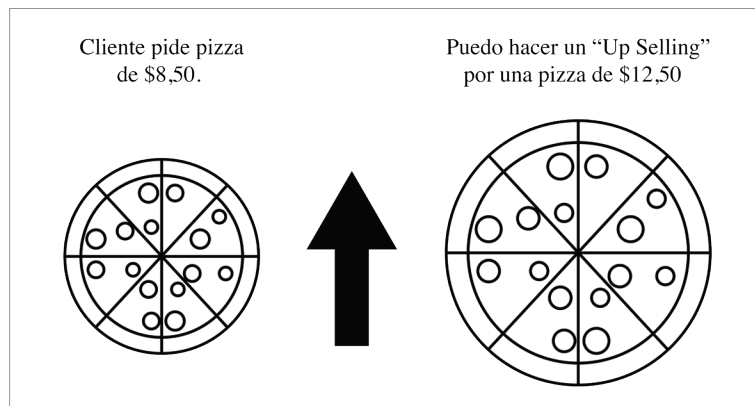
Los meseros son una de las piezas fundamentales en el proceso de venta de un restaurante. Ulrich (2020, p. 12) señala que «los camareros/as deben conocer y aplicar las técnicas de venta para interpretar las particularidades del producto o servicio, en términos de ventajas para el comprador, convencerlo y motivarlo para que llegue a comprar o consumir». Como se ha mencionado a lo largo de

este manual, los meseros son la fuerza de venta de un restaurante. Por lo tanto, es importante entrenarlos en diversas estrategias, tales como las siguientes:

Up-selling: Es una técnica de venta que nos permite aumentar los ingresos de nuestra operación con el mismo número de clientes, aumentando nuestro cheque promedio. Esto se logra cuando el mesero vende al cliente el producto con una calidad mejorada (Kourdi, 2009). Por ejemplo, el cliente pide una hamburguesa clásica y el mesero cierra la venta de una hamburguesa con tocino.

Figura 61

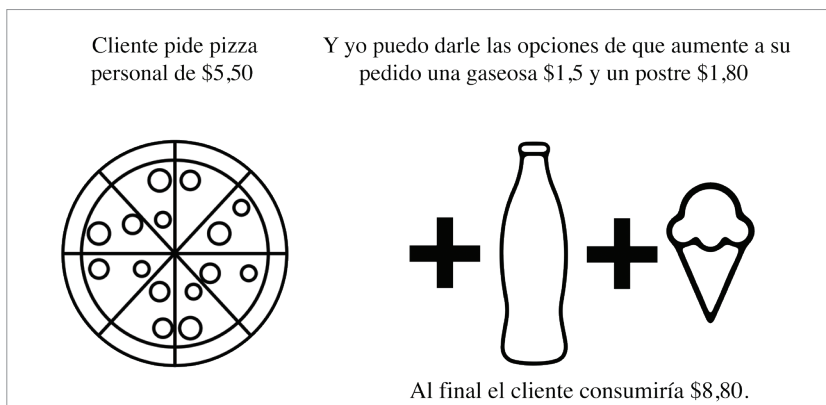
Ejemplo de up-selling



Cross-selling: Es una técnica de venta en la que se ofrece al cliente otro producto que naturalmente va con el producto principal ya ordenado, es decir, se trata de un producto complementario (Kourdi, 2009). Por ejemplo, el cliente iba a comprar solo una hamburguesa de \$ 3, pero el mesero cierra la venta por una hamburguesa más una gaseosa de \$ 1,50, lo que suma un total de \$ 4,50.

Figura 62

Ejemplo de cross-selling



Suggestive selling: Esta técnica implica sugerir productos o servicios adicionales al cliente durante el proceso de toma de pedidos. Se trata de una técnica de venta de persuasión en la que se actúa como un consultor. Por ejemplo, cuando el cliente no sabe qué pedir, el mesero puede recomendarle un plato acorde a sus gustos, considerando aquel con mayor margen de contribución o el que se necesite vender en ese momento (Kotler et al., 2012).

Por esa razón, es importante que el personal del restaurante esté adecuadamente capacitado en técnicas de venta. De este modo, podrán aplicarlas de manera ética y respetuosa para garantizar una experiencia satisfactoria al cliente y, al mismo tiempo, aumentar la rentabilidad del negocio.

Atención al cliente; tipología de clientes

Para entender el proceso de atención al cliente, primero debemos identificar quién es el cliente. Escudero (2012) lo resume así: «El cliente es la persona que utiliza los productos y servicios de una empresa».

Para Mateos (2019), el cliente es una persona o empresa que puede requerir o recibir un producto o servicio destinado a satisfacer sus necesidades. Asimismo, podemos encontrar que los clientes se dividen principalmente en:

- **Cliente externo:** Es aquel que compra productos o servicios a un profesional independiente o empresa.
- **Cliente interno:** Es un colaborador que podría requerir la ayuda de sus compañeros de trabajo para desempeñar un trabajo adecuado.

Una empresa logra sobrevivir en el mercado gracias al número de personas que adquieren sus bienes y servicios. Con base en este enfoque, es importante analizar las siguientes ideas de Escudero (2012):

- El cliente es la razón de ser del negocio. Sin él la empresa no lograría mantenerse en el mercado. El cliente no depende de la empresa; al contrario, la empresa depende del cliente.
- El cliente, al adquirir productos o servicios, no hace un favor a la empresa, ya que él es la fuente principal de ingresos del negocio.
- El cliente no es un enemigo que protesta y reclama, sino una persona que merece atención y respeto. Es esencial contar con un protocolo de atención al cliente acorde a nuestros servicios.
- El cliente no es un número dentro de las estadísticas; es una persona con deseos y necesidades. Si la empresa busca que el cliente lo prefiera, deberá identificarlas, entenderlas y satisfacerlas, además de diferenciarse de la competencia.

Mateos (2019) nos señala que, al intentar vender un producto o servicio, debemos ponernos en el lugar del cliente y pensar en cómo nos gustaría a nosotros que nos lo ofrecieran. Con la concientización de los conceptos mencionados, lograremos transmitir al personal la importancia de brindar una excelente atención al cliente en los establecimientos de alimentos y bebidas.

De acuerdo con las estadísticas, alrededor del 68 % de las pérdidas de clientes en un establecimiento se debe a la indiferencia y mala atención del personal; un 14 %, a la mala calidad de los productos ofrecidos o recibidos; un 9 %, a los precios bajos de la competencia; alrededor de un 5 %, al cambio de costumbres y/o necesidades; el 3 %, al cambio de ciudad o domicilio; y, finalmente, el 1 %, a la muerte (Escudero, 2012).

El personal de servicio de un establecimiento de alimentos y bebidas interactúa directamente con el cliente. Es el primer contacto y allí radica la importancia de su correcto entrenamiento y administración. Por ejemplo, en un restaurante gastronómico o de estilo *fine dining*, el personal de servicio al cliente será el encargado de resaltar el arte del servicio en sala y los platillos elaborados por los cocineros, sirviendo al cliente con respeto, profesionalismo y actitud. Está comprobado que las personas aprecian más el buen servicio y la buena atención que solo la calidad y el precio (Mateos, 2019).

Mateos (2019, p. 12) señala que, si bien no existen pautas de comportamiento que garanticen el éxito al momento de ofrecer un servicio o atención de calidad, es fundamental considerar cinco aspectos principales al interactuar con un posible cliente:

- Respeto y amabilidad
- Disposición previa
- Implicación en la respuesta
- Servicio al cliente
- Vocabulario adecuado

Dentro de la atención al cliente, se requiere una disposición previa por parte del personal, lo cual le permitirá desarrollar sus habilidades y, como resultado, realizar un trabajo adecuado. A su vez, esto contribuirá a despertar el potencial de los colaboradores, promoviendo competencias básicas que favorezcan la adquisición de conocimientos y habilidades en la ejecución del servicio. Es fundamental que los colaboradores destaquen por la calidad en el servicio y que esta potencie el producto ofrecido. Igualmente, deberán conocer a profundidad los objetivos, procesos, protocolos, métodos y normas de trabajo. Este conjunto de componentes intangibles empleados para atender a nuestros clientes tendrá un impacto directo y profundo en su satisfacción (Mateos, 2019).

Sánchez (2010) menciona que el equipo de colaboradores no solo está regido por habilidades y comportamientos, sino que percibe el entorno de trabajo y el ambiente laboral como elementos primordiales para lograr un desempeño favorable. En el momento en que el cliente interno se siente bien dentro del entorno laboral, podrá atender al cliente externo de manera más satisfactoria.

Tipología general de clientes

En párrafos anteriores, identificamos dos tipos de clientes, el interno y el externo. Sin embargo, Palomo (2017, p. 63) explica que podemos segmentar a los clientes en dos grupos generales:

- **Clientes actuales:** Son aquellos que nos generan el volumen de ventas, son la fuente de ingresos percibida por el establecimiento a tiempo actual.
- **Clientes potenciales:** Son los clientes que no realizan compras en la actualidad. No obstante, son percibidos como clientes futuros ya que tienen la disposición, el poder adquisitivo y la autonomía para acceder a productos o servicios.

Palomo (2017, p. 64) menciona que estos clientes pueden estar divididos de acuerdo con su vigencia, frecuencia, volumen de compra y nivel de satisfacción. A continuación identificamos cada uno de ellos:

Tabla 15

Tipología de clientes

Vigencia	
Clientes activos	Aquellos que están consumiendo o que lo hicieron recientemente.
Clientes inactivos	Aquellos que consumieron el producto hace mucho tiempo.
Frecuencia	
Clientes de consumo frecuente	Aquellos que consumen el producto o servicio muy a menudo o cuyo intervalo de consumo es muy corto.
Clientes de consumo habitual	Aquellos que continuamente asisten al negocio, ya que están felices con el producto o servicio.
Clientes de consumo ocasional	Aquellos que consumen el producto o servicio de vez en cuando o una única vez.
Volumen de consumo	
Clientes con alto volumen de consumo	Aquellos que consumen en mayor cantidad y cuya representación dentro del establecimiento está entre el 50 % y el 80 %.
Clientes con volumen de consumo medio	Aquellos cuyo consumo está dentro del promedio general, que consumen habitualmente.
Clientes con bajo volumen de consumo	Aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, que pertenecen al grupo de clientes de consumo ocasional.
Satisfacción	
Clientes satisfechos	Aquellos que perciben el desempeño del establecimiento, su servicio y producto como coherentes de acuerdo con sus expectativas.
Clientes insatisfechos	Aquellos que perciben el desempeño del establecimiento, su servicio y producto como deficientes y por debajo de sus expectativas.
Influencia	
Clientes influyentes	Aquellos que gozan de reconocimiento público y cuya visita, consumo y promoción del establecimiento puede potenciar la cantidad de clientes para el negocio.
Clientes de influencia regular	Aquellos que tienen influencia en grupos más reducidos; sin embargo, por sus recomendaciones o comentarios, logran abrir nuevos segmentos de potenciales clientes.

Identificar adecuadamente estos tipos de clientes es de suma importancia para la gestión del establecimiento. Con base en esta clasificación y su correcta individualización, podremos implementar distintas estrategias para potenciar el negocio y lograr el retorno a él, así como incentivar y motivar a los distintos tipos de clientes a que consuman y promocionen el establecimiento.

Una forma de comprender las necesidades, los deseos y las demandas de los clientes es mantener la cercanía con ellos. Un claro ejemplo es la dinámica que emplea Disney World, cuyos colaboradores, durante su formación profesional, recorren los parques disfrazados de los personajes de Disney, familiarizándose con el entorno y con los turistas que a diario los visitan. Walt Disney decía: «Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos» (en Palomo, 2017).

Momento de verdad

El momento de verdad es un concepto traído a la luz por Jan Carlzon en 1991. Carlzon, director de Scandinavian Airlines System, una aerolínea al borde de la quiebra, impulsó su reestructuración pidiendo especial atención a sus empleados para que atendieran meticulosamente a los clientes en cada episodio en que tuviesen contacto con ellos. A estos episodios él los llamó «momentos de la verdad» (Sánchez, 2010).

Uribe (2017) define el momento de verdad como el instante exacto en que quien interactúa con la empresa construye una imagen positiva o negativa de ella. Además, nos dice que en los momentos de verdad es cuando se ganan o se pierden clientes.

Un momento de verdad, entonces, será toda oportunidad de interacción del establecimiento con el cliente y viceversa. Pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Momentos de verdad positivos:** Son aquellos en los cuales el servicio o producto recibido cumple o supera las expectativas del cliente.
- **Momentos de verdad negativos:** Son aquellos en que el cliente percibe el producto o servicio como insatisfactorio, reclame o no por ello.

Lo importante será que la empresa brinde respuestas adecuadas a cualquiera de estos momentos, y que consiga que la solución propuesta sea satisfactoria para el cliente.

Sin embargo, Lecinski (2011) indica que otros «momentos cruciales» de decisión ocurren antes de que los consumidores lleguen al establecimiento. Se presentan cuando estos llevan a cabo un proceso previo de búsqueda de información sobre un producto o servicio, a través de internet y plataformas digitales. Independientemente del tipo de producto o servicio, los clientes se llevarán la primera impresión y muy posiblemente tomarán una decisión final, en lo que se conoce como «momento cero de la verdad».

Si bien todos los momentos de verdad son importantes y relevantes, Uribe (2017) hace referencia a «momentos críticos de verdad», que deben ser tomados en cuenta dadas las implicaciones que pueden representar en cuanto a la fidelización del cliente. Estos momentos son aquellos que, si no se manejan de manera adecuada, pueden incidir directamente en la retención y fidelización de los clientes. Cabe recalcar que un «momento crítico» no es necesariamente un momento negativo. El momento negativo es aquel en el que ocurre algo negativo para el cliente, o en el que no se cumplen sus expectativas. El momento crítico es una situación potencial que, de no manejarse correctamente, podría desencadenar en la pérdida del cliente.

Uribe (2017) sugiere considerar el marco de referencia de ambas partes involucradas compuesto por distintas variables: actitud, valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas. Estas variables reaccionarán de manera diferente en cada individuo. Podríamos decir que cuando los marcos de referencia del cliente y del empleado coinciden, el resultado será un momento agradable; sin embargo, si no coinciden, el momento será álgido y podríamos perder al cliente.

Debemos analizar qué pasa en los momentos del servicio y cuándo se generan momentos de verdad. Recordemos buscar entender qué hace que el cliente se lleve una experiencia agradable o desagradable de nuestro establecimiento, viéndolo desde el contexto del cliente y del establecimiento.

Las acciones sugeridas por Uribe (2017) para mitigar posibles errores dentro de la resolución de quejas y reclamos proponen que dentro de los establecimientos se considere un proceso de selección más consciente, capacitando constantemente al personal tanto en la parte técnica como en la parte humana, y considerando la implementación de programas de desarrollo personal.

Dentro de los momentos de la verdad, cabe mencionar el llamado «efecto wow», que en el servicio al cliente hace referencia a una experiencia excepcional que supera significativamente las expectativas del consumidor, y que genera sorpresa positiva y lealtad hacia la marca o establecimiento. Este efecto se logra mediante detalles inesperados, atención personalizada o respuestas empáticas que hacen sentir al cliente valorado y único.

Según Pine y Gilmore (1999), crear momentos memorables es clave para transformar un servicio ordinario en una experiencia extraordinaria. En el ámbito de la hospitalidad y la restauración, este tipo de acciones diferenciadoras puede influir de forma decisiva en la percepción del cliente y en su decisión de regresar a o recomendar el establecimiento. Asimismo, Kotler y Keller (2021) señalan que proporcionar un valor emocional añadido a través del servicio impacta directamente en la satisfacción y fidelización, lo cual es esencial en un mercado competitivo. Por lo tanto, diseñar interacciones que provoquen un «efecto wow» no solo es una estrategia efectiva, sino también una herramienta poderosa de posicionamiento y diferenciación.

Un ejemplo emblemático del «efecto wow» en el sector gastronómico puede encontrarse en el restaurante Disfrutar, ubicado en Barcelona y clasificado en varias ocasiones entre los primeros puestos de The World's 50 Best Restaurants. El establecimiento está dirigido por los chefs Mateu Casañas, Oriol Castro y Eduard Xatruch, chefs que formaron parte del equipo del recordado restaurante de Ferrán Adrià, El Bulli.

Disfrutar es reconocido por ofrecer experiencias sensoriales innovadoras que rompen con la expectativa convencional del comensal. Uno de sus platos más famosos, el pan chino relleno de caviar, sorprende al cliente no solo por su sabor y textura, sino por su presentación inesperada y lúdica, que mezcla técnicas de alta cocina con una narrativa que despierta la emoción y la curiosidad (Muñoz, 2023). Estas experiencias están cuidadosamente diseñadas para provocar un fuerte impacto emocional, para sorprender y deleitar al cliente más allá de lo esperado (Pine y Gilmore, 1999). La propuesta de Disfrutar demuestra cómo la creatividad, la estética y la atención al detalle pueden generar momentos memorables que elevan la experiencia gastronómica a un nivel excepcional.

Manejo de quejas y reclamos

Una queja o reclamo es una oportunidad para que el establecimiento satisfaga las necesidades de un cliente insatisfecho (Sánchez, 2010). Mateos (2019) nos dice que las quejas o reclamos de los clientes deben ser tomados en consideración, ya que se convierten en una valiosa fuente de información para la empresa. Si un cliente comunica su malestar, es imperativo escucharlo y tratar de entender sus necesidades. De esa manera podremos poner en marcha un plan de acción que permita al establecimiento corregir el mal momento, escuchar, explicar y entender la situación, además de buscar o proponer una solución.

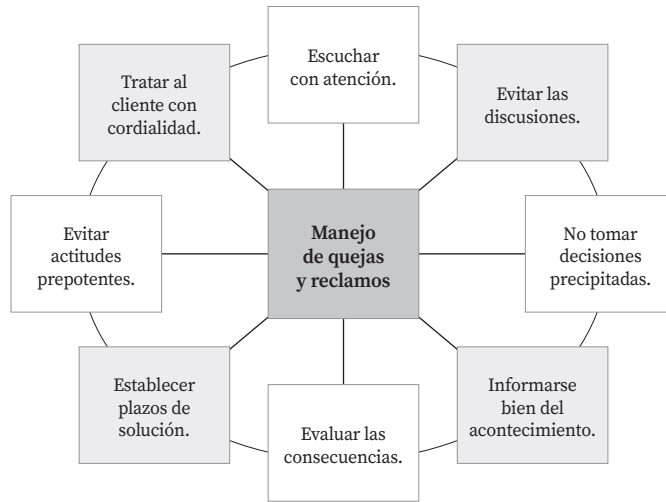
Es importante que cada establecimiento elabore protocolos para un correcto manejo de quejas y reclamos, ya sean verbales o escritos, de acuerdo con las necesidades tanto del cliente como del establecimiento. Igualmente, se deben ofrecer soluciones factibles para el negocio.

Algunas de las acciones a emprender para este propósito son el desarrollo de procesos adecuados de selección, la capacitación permanente (en lo técnico y en cuanto a la sensibilización hacia el servicio), la ejecución de programas de desarrollo de personal y el establecimiento de políticas claras con relación al servicio.

Sánchez (2010) propone ocho pautas para el manejo de quejas y reclamos, que podrían aplicarse en conjunto con las estrategias que proponga cada establecimiento.

Figura 63

Ocho pasos para el manejo de quejas



Fuente: Adaptado de Sánchez (2010).

Es importante tratar con cortesía a quienes presentan una queja. Aunque algunos clientes suelen hacerlo de manera hostil, esa actitud puede suavizarse si la persona que recibe la queja se muestra dispuesta a ayudar de manera amable y a resolver el problema de forma efectiva, según las pautas propuestas por Sánchez (2010):

- La escucha activa es clave para entender al cliente. Escuchar sin interrumpir permite captar su perspectiva y detectar lo que realmente le molesta. Con esta información clara, es más sencillo ofrecer una solución adecuada. Parafrasear lo que el cliente dice contribuirá a que se sienta comprendido y valorado.
- Evitar confrontaciones es fundamental, especialmente si el cliente está equivocado. En lugar de contradecirlo, es preferible exponer la verdad de manera calmada y sin desafiarlo, una acción que requiere autocontrol. Si el error es del restaurante, es esencial admitirlo y disculparse; así, se demuestra respeto por uno mismo y por el cliente.
- Evitar tomar decisiones impulsivas, ya que puede llevar a errores. Es importante reunir toda la información posible de las partes involucradas y evaluarla con cuidado antes de decidir, asegurando que la solución sea adecuada y beneficie a todas las partes.
- Es necesario buscar información completa para tener un panorama claro y objetivo de la situación. Formular preguntas y realizar las investigaciones correspondientes permite obtener datos precisos y evitar juicios basados en opiniones subjetivas.

- Es crucial evaluar las consecuencias de una decisión antes de implementarla. Anticipar cómo el resultado impactará en la conducta del cliente y en futuras situaciones nos ayudará a tomar decisiones más acertadas.
- Establecer un plazo para resolver la queja es esencial para mantener la confianza del cliente. Hay que explicar que la solución depende de las políticas del establecimiento, y cumplir con el tiempo acordado refuerza la seriedad del proceso.
- Evitar actitudes autoritarias. No se debe imponer una solución de forma agresiva, sino explicar de manera cuidadosa las razones detrás de la decisión. Actuar con diplomacia es clave para mantener una negociación efectiva y cordial.

Desarrollo de actividades escritas

Actividad 1: A continuación encontrarás algunos ejercicios que te ayudarán a afianzar los conocimientos analizados en este capítulo.

1. De acuerdo con los valores presentados, calcula el porcentaje de *food cost* mensual:
 - Costo de materia prima: \$ 2000; ventas: \$ 5000
 - Costo de materia prima: \$ 1500; ventas: \$ 5000
 - Costo de materia prima: \$ 1750; ventas: \$ 7000
 - Costo de materia prima; \$ 2168; ventas: \$ 8000
 - Costo de materia prima: \$ 1278; ventas: \$ 4500
2. Calcula el *ticket* promedio a partir de los siguientes datos:
 - Ventas del mes: \$ 10 000; número de pax atendidos en el mes: 1250
 - Ventas del día: \$ 1300; número de pax atendidos en el día: 158
 - Ventas del mes: \$ 8720; número de pax atendidos en el mes: 976
3. Calcula el *ticket* promedio por mesero a partir de la siguiente información para un día:

Mesero	# de pax atendidos	Ventas totales por mesero	<i>Ticket</i> promedio por servicio
Francisco	71	\$ 237,40	
Sebastián	66	\$ 263,95	
Daniela	58	\$ 188,25	

4. Con la información de la pregunta 3, calcula la rotación de asientos del día, considerando que el aforo del restaurante es de 85 pax.

5. En un año, el restaurante Note ha vendido \$ 352 783 y ha atendido a 75 629 pax. El local tiene un aforo diario de 80 pax y trabaja 360 días al año.
 - Calcula el *ticket* promedio.
 - Calcula la rotación de asientos anual.
6. Con los siguientes datos, calcula el margen de contribución:
 - Costos de materia prima en un año: \$ 312 090; ventas en un año: \$ 891 687
 - Costo de materia prima de un alfajor de 50 gramos: \$ 0,28; precio de venta: \$ 1,50
7. Con los siguientes datos, calcula el punto de equilibrio en unidades:
 - Costos fijos en un restaurante: \$ 113 231,64; margen de contribución promedio: \$ 2,28
 - Precio de venta unitario: \$ 17,22; costos fijos: \$ 215 035,68; *food cost*: \$ 5
8. Visita un restaurante e identifica si el mesero que te atendió aplicó alguna de las técnicas de venta enseñadas arriba. Identifica las fortalezas del mesero y las oportunidades de mejora. Con base en esto, escribe para él un plan de capacitación de una hora. Explica los temas y ejercicios que le darías para mejorar su perfil profesional.

Respuestas:

1. $FC \% = (\$ 2000 / \$ 5000) \times 100 = 40 \%$
 $FC \% = (\$ 1500 / \$ 5000) \times 100 = 30 \%$
 $FC \% = (\$ 1750 / \$ 7000) \times 100 = 25 \%$
 $FC \% = (\$ 2168 / \$ 8000) \times 100 = 27,10 \%$
 $FC \% = (\$ 1278 / \$ 4500) \times 100 = 28,40 \%$
2. *ticket* promedio = \$ 10 000/1250 pax = \$ 8 por pax por mes
ticket promedio = \$ 1300/158 pax = \$ 8,23 por pax por día
ticket promedio = \$ 8720/976 pax = \$ 8,93 por pax por mes
- 3.

Francisco	71	\$ 237,40	\$ 3,34
Sebastián	66	\$ 263,95	\$ 3,99
Daniela	58	\$ 188,25	\$ 3,25
Total	195	Total	\$ 10,58

4. rotación = 195 pax al día/85 pax de aforo = 2,2
5. *ticket* promedio = \$ 352 783/85 629 pax = \$ 4,12

rotación de asientos del año = $40\,629 \text{ pax} / (50 \text{ pax} \times 360 \text{ días}) = 2,2$

6. $\text{margen de contribución} = \$ 891\,687 - \$ 312\,090 = \$ 579\,597$

$\text{margen de contribución} = \$ 1,50 - \$ 0,28 = \$ 1,22$

7. $\text{PE Q} = \$ 113\,231,64 / \$ 2,28 = 49\,663 \text{ unidades}$

$\text{PE Q} = \$ 215\,035,68 / (\$ 17,22 - \$ 5) = 17\,597 \text{ unidades}$

CAPÍTULO VI

Servicios de bebidas

En esta unidad se explican las técnicas y los enfoques que hacen que el servicio de bebidas sea verdaderamente memorable para los clientes. Desde la selección y presentación de vinos hasta la preparación de cócteles y la oferta de bebidas *soft*, cada detalle cuenta para construir una experiencia única en los comensales.

El servicio de bebidas es fundamental en la experiencia del cliente dentro de un restaurante; por lo tanto, el personal de servicio debe conocer las características principales y las técnicas de servicio. En este capítulo se conocerán las características y formas de servicio del agua, de las bebidas gaseosas, de los jugos y los batidos. Asimismo, se detallarán el servicio de café y los conocimientos básicos (técnicos) de esta bebida popular.

Por último, se presentará información relacionada con la etiqueta y protocolo del servicio de vinos, así como sus características principales. Esto, con la intención de capacitar al profesional de sala en las técnicas de servicio de bebidas y, en consecuencia, ofrecer un servicio de calidad y mayor eficiencia. El resultado será el incremento del *ticket* promedio y, por ende, la maximización de las ganancias para el negocio.

Actividad escrita

Como actividad escrita, deberás resolver dos retos en los cuales aplicarás el conocimiento teórico y el razonamiento lógico. En el primero deberás calcular la cantidad de bebidas necesarias para un evento, y en el segundo deberás proponer maridajes para un menú.

Glosario

batido. Bebida a base de un zumo de frutas o verduras, que se suele obtener de licuar la fruta o de ejercer presión sobre ella y mezclarla con un lácteo.

bebida *soft*. Bebida que por definición no contiene alcohol: desde el agua y las gaseosas hasta las basadas en frutas, hierbas, etc.

cepa. Variedad de uva vinificable de la planta *Vitis vinifera* o *Vitis labrusca*.

cóctel. Bebida de dos o más ingredientes, uno de ellos alcohol, que se mezcla con otros ingredientes como bebidas *soft* o *mixers*, frutas, hierbas, etc. De igual modo, hay una variedad sin alcohol llamada *mocktail*.

dióxido de carbono (CO₂). También llamado *anhídrido carbónico*, es un gas incoloro e inodoro, presente de manera natural o agregada en las bebidas.

fermentación alcohólica. Proceso de transformación de los carbohidratos o azúcares presentes en los alimentos y bebidas, por medio de levaduras que los transformarán en alcohol y CO₂.

jugo. Bebida a base de zumo de frutas o verduras, que se suele obtener de licuar la fruta o de ejercer presión sobre ella.

muselet. Jaula metálica de seguridad para sostener el corcho del vino espumante.

vino. Bebida alcohólica derivada de la fermentación del fruto de la planta *Vitis vinifera* o *Vitis labrusca* sin la adición de ningún ingrediente.

Bebidas sin alcohol

Las bebidas *soft* o sin alcohol tienen una temperatura de servicio que debe ser respetada para su correcta degustación. Esta temperatura oscila entre los 7 y 13 °C, dependiendo del tipo de bebida.

Dentro del grupo de *soft drinks* tenemos el agua, las gaseosas, los jugos y batidos, los cafés, los té y las aromáticas.

Aguas

En el servicio de restaurante es muy importante diferenciar entre agua mineral natural, agua potable y agua de mesa. El agua mineral natural se caracteriza por su contenido de sales minerales y gas carbónico natural, ya que se obtiene de manantiales naturales o fuentes de agua subterránea de estratos acuíferos. Estas sales minerales dan a cada agua un sabor característico. Asimismo, pertenecen a este grupo las aguas enriquecidas con dióxido de carbono (Buitrago y Martín, 2023). El agua de mesa no es más que agua potable tratada y embotellada. El agua enriquecida con gas se conoce como *soda* y carece de sabores minerales. Se mantiene fiel a la definición de agua sin color, olor ni sabor.

Aguas *premium* en Ecuador

Ecuador tiene varios exponentes tanto en el mercado local como en el internacional. Dos de los más conocidos y consumidos en la industria son:

- **Güiting:** Con vertiente en Machachi, es un agua mineral gasificada natural que ha sido galardonada en países como Bélgica y China (Tesalia Bottling Company, 2023).
- **Splendor:** Originada en La Maná, es un agua natural enriquecida por oligominerales (Splendor, 2023).

Servicio del agua

Este servicio se ha prestado clásicamente en copas de mayor tamaño que las de vino tinto, llamadas *copas para agua*. Hoy en día incluso se la sirve en vaso. Es importante no usar vasos o copas de vidrio grueso, ya que no ofrecen elegancia al servir la bebida. Lo más recomendable es utilizar cristal, aunque esto dependerá de la categoría del establecimiento. Además, suele ser más delicado y romperse con más frecuencia (Romero y Caro, 2023).

En la mesa, la copa de agua va del lado derecho del montaje, donde la apunte el cuchillo de plato fuerte. En una mesa sin mantel, debemos colocar un porta-vaso debajo de toda bebida (Romero y Caro, 2023).

Por cortesía debemos rellenar las copas de agua, aunque nuestros comensales no la soliciten. El agua puede servirse sin costo o cobrarse; esto dependerá de varios factores como el estilo, la categoría y la ubicación del restaurante.

Figura 64

Servicio de agua



Gaseosas

Las gaseosas son bebidas que tienen como base agua y anhídrido carbónico. Contienen diferentes sabores artificiales y conservantes, aromas y sabores de frutas, y edulcorantes artificiales o naturales (Romero y Caro, 2023). Según el consumo, las empresas comercializadoras pueden ser aliadas para la distribución del producto y hasta prestar equipos en comodato.

Según la categoría, la decoración y el estilo del establecimiento, se pueden usar diferentes tipos o modelos de cristalería para servirlos. El más comúnmente usado es el vaso *highball* o vaso largo, con un contenido de 10 onzas fluidas.

Debemos recordar que toda bebida gasificada va a ser más agradable al paladar entre los 5 y 13 °C, razón por la cual deben estar en refrigeración. Además, es importante preguntar a nuestros comensales si desean su vaso con o sin hielo para mejorar nuestro servicio.

Servicio de gaseosas

Las gaseosas se sirven en un vaso *highball*, que debe estar bien pulido. La gaseosa se sirve con o sin hielo, de acuerdo con el gusto del comensal, y siempre debe ir acompañada de una servilleta o portavasos. Dependiendo del tipo de restaurante y de sus políticas de servicio, si la gaseosa se sirve en botella de plástico o en botella de vidrio, será abierta frente al cliente y se servirá en el vaso. Si el cliente quiere su bebida con hielo, este deberá estar en el vaso antes de servir la gaseosa.

Jugos y batidos

Los jugos se obtienen de triturar o exprimir frutas y vegetales limpios y maduros. En la actualidad, el comercio de pulpa de frutas congeladas reemplaza el uso de frutas frescas. Asimismo, se ofrecen jugos comerciales que se conocen como *néctar de frutas*, y que están compuestos de jugo (entre 20 y 40 %), agua y azúcar. Estos son de inferior calidad y poseen menor contenido vitamínico (Romero y Caro, 2023).

Elaboración y servicio de jugos y batidos

De acuerdo con Romero y Caro (2023), para elaborar un jugo o batido debemos tomar en consideración los siguientes pasos:

- Seleccionar si vamos a usar fruta o pulpa de fruta.
- Siempre que sea posible, elaborar al momento de servir, para evitar oxidación y pérdida de vitaminas y mantener la temperatura de servicio.
- En caso de usar fruta, esta debe ser fresca, madura y sana, y debemos cernir la preparación.
- Si se utiliza fruta fresca, esta de preferencia deberá estar porcionada por el encargado de bebidas en paquetes individuales de 100 g.
- Usar una cantidad moderada de azúcar o edulcorante, siempre opcional.
- Utilizar agua de calidad, alrededor de 5 onzas por preparación, de acuerdo con la fruta y el contenido del vaso (vaso *highball* o vaso largo estándar de 10 onzas).
- En el caso de los batidos, se debe reemplazar el agua por leche.
- Utilizar licuadora o exprimidor limpio y en perfecto estado de funcionamiento.
- Si exprimimos un cítrico, debemos cernirlo.
- Si hacemos el jugo con anterioridad, debemos guardarlo en refrigeración y totalmente cubierto, de preferencia en jarras de vidrio o acero inoxidable de grado alimenticio. Revolver el jugo o batido antes de servirlo.
- Servir en un vaso *highball* o vaso largo, sin llenarlo hasta el borde.

- Para el servicio, de ser posible, utilizar portavasos o, en su defecto, una servilleta de papel.
- Servir con sorbete empacado individual de material reciclable, para que el cliente decida si lo usa o no.

El café

Es una bebida sin alcohol que se obtiene de la molienda de las semillas (granos) tostadas. Asociado al café está la figura del barista, un profesional especializado en esta bebida que puede crear nuevas y diversas preparaciones utilizando este producto y presentarlas de forma estética en la mesa. El vocablo *barista* proviene del italiano y describe a individuos con un amplio conocimiento teórico y práctico en el mundo del café. Estos expertos deben saber distinguir entre distintos tipos de café para combinarlos o destacar las características únicas de cada origen. Asimismo, deben comprender a fondo el proceso de tostado y las particularidades de los diferentes grados de tueste. Es esencial que conozcan la calidad del agua, incluyendo su dureza y pH, entre otros factores, así como las diversas técnicas de preparación del café: desde métodos de filtro hasta el estilo turco, pasando por la cafetera italiana, las máquinas de *espresso*, las prensas francesas y otros métodos.

Historia

El café es quizá la bebida sin alcohol más consumida en el planeta después del agua, con sabores entre amargo, dulce y ácido, que, mezclados con sus distintos tostados, preparaciones y orígenes, le dan un sabor característico incomparable. Además de su versatilidad para la producción y de sus distintos costos (lo que le permite estar presente tanto en las mesas de los más humildes como en los mejores restaurantes del mundo), es la bebida perfecta para cerrar una comida.

Sus propiedades organolépticas van desde aromas tan complejos como los del vino, hasta sus más de 400 componentes. El más famoso es la cafeína, que actúa como estimulante del sistema nervioso central, causa un estado temporal de alerta y reduce la somnolencia (Castillo e Irondo, 2023).

Se cree que la primera taza de café en el mundo se preparó en Etiopía. Posteriormente, su consumo se extendió a otros países del continente africano y a los pueblos árabes de Israel, Yemen y Turquía, donde se consolidó como una de las bebidas más famosas del mundo.

Eventualmente, este monopolio árabe dio paso a la expansión del cultivo del cafeto hacia Indonesia, Sri Lanka e India, lo que permitió la extensión de esta bebida por todo Asia. El mercantilismo europeo llevó la bebida hasta las mesas más exquisitas de las realezas francesa, italiana y española (Castillo e Irondo, 2023).

Con el proceso de colonización y la instauración de grandes imperios del comercio, se comenzaron a plantar distintos ejemplares de café en territorios de colonización francesa, británica y portuguesa. Esto dio lugar a terruños muy

reconocidos por su café en el Caribe, Centroamérica y Sudamérica: Costa Rica, Colombia, Jamaica, Cuba, República Dominicana, Guatemala, Ecuador, Brasil, entre otros.

Variedades de café

Existen muchas variedades de plantas de café, pero las dos más conocidas son la arábica, una variedad más fina y aromática, que abarca el 75 % de la producción mundial; y la robusta, más fuerte, ácida y resistente que la variedad arábica, y que abarca el 25 % de la producción mundial (Buitrago y Martín, 2023). El descafeinado no es una variedad, sino la alteración de los componentes químicos del café.

Tipos de cafeteras

El café se obtiene al filtrar agua caliente, con o sin presión, de forma manual o mecánica, a través de la molienda de café, lo que permite que la bebida se cuele lentamente. Existen varios métodos:

Figura 65

Tipos de cafeteras



Nota: De izquierda a derecha, cafetera italiana, *aeropress* y prensa francesa.

Método *espresso*: Es la forma más reconocida en la industria de la restauración para obtener un café. Se utiliza una máquina de invención italiana que fuerza agua caliente a través de un disco de café prensado. Este método logra una bebida más concentrada, pura, intensa y rica en aromas.

De este tipo de café se derivan las más famosas bebidas del barismo clásico: *espresso*, *doppio*, *macchiato*, *cappuccino*, *latte*, entre otras.

Figura 66

Cafetera de *espresso**Partes principales de una máquina de café*

Las partes principales de una máquina de café son:

- **Bandeja portatazas:** Lugar donde se colocan las tazas para el servicio de café. Su función es calentar las tazas.
- **Manómetro de presión:** Visualizador de la presión del agua en la máquina.
- **Grupo vaporizador:** Lugar donde se encaja el portafiltro o llave.
- **Salida de agua caliente, lanceta o vaporizador:** Parte de donde se obtiene el vapor caliente para texturizar la leche, o el agua caliente para los servicios de café americano (García Ortiz et al., 2016).

Características de un *espresso*

La característica principal de un café *espresso* es la crema, denominación que se da al líquido inicial al prepararlo. Esta crema se genera como una capa uniforme de espuma color marrón por encima de todo el café. Su consistencia y duración dependerán del correcto filtrado del agua caliente, lo cual incluye controlar el tiempo, la temperatura y la presión durante el proceso.

Otro factor para considerar una buena crema es la molienda del café, que dependerá no solo del tipo del grano utilizado, sino además de factores como la máquina empleada, la dureza del agua, la humedad ambiental y la altitud del lugar. Para el *espresso* se necesitarán (dependiendo de la máquina) 7-10 g de café molido, el cual debe ser prensado para poder extraer el contenido. El café molido se pone en la máquina, que lo filtra con agua a 90 °C. La taza se llenará con aproximadamente una onza de líquido (30 mL).

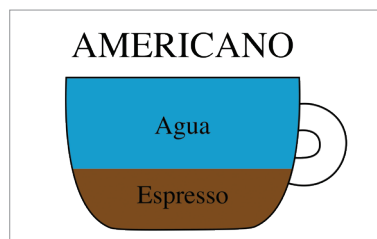
Figura 67

Procedimiento de café

El procedimiento para realizar el *espresso* es el siguiente:

1. La molienda del grano de café debe ajustarse diariamente, ya que está directamente relacionada con el tiempo de extracción. Una vez molido el café, se ponen 7-10 g en el portafiltro.
2. Se prensa la dosificación del café con el *tamper*.
3. Se verifica que la compresión del café en la llave esté alineada y sin excesos en los bordes.
4. Se purga la ducha de café para quitar residuos de una preparación previa.
5. Se coloca el portafiltro en el filtro de la máquina.
6. Se extrae la preparación del café hasta obtener una onza en la taza.

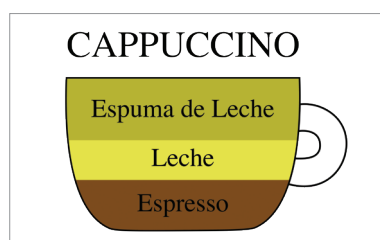
Figura 68

Café americano

El café americano se caracteriza por llevar un *espresso* (1 onza) más agua caliente hasta llenar la taza 1 cm por debajo del filo. Se sirve con una servilleta y una cucharilla de café o removedor. Los sobres de azúcar o edulcorante se sirven si el cliente los pide.

Figura 69

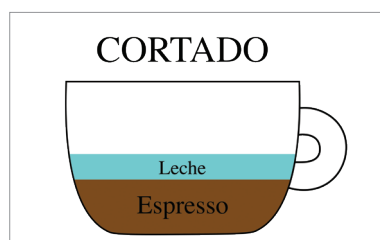
Café capuchino



El café capuchino (*cappuccino*) se caracteriza por llevar un *espresso* (una onza), más leche caliente (dos o tres onzas), y 2 cm de espuma de leche. Si el cliente lo pide, se añade canela en polvo. Este café se sirve con una servilleta, una cucharilla de café o removedor, y sobres de azúcar o edulcorante.

Figura 70

Café cortado



El café cortado se caracteriza por llevar un *espresso* (una onza), más media onza de leche caliente. Este café se sirve con una servilleta, una cucharilla de café expreso o removedor.

Servicio del café: El café se montará en la mesa al lado derecho, en el lugar destinado para las bebidas. La taza de café siempre se acompaña de un plato base, y el asa de la taza debe orientarse hacia el lado derecho del comensal. El café siempre se debe servir caliente y acompañado de una cuchara y de endulzantes, si el cliente los solicita.

El vino

Para entender la importancia de la ceremonia del vino, es indispensable que comencemos haciendo una aproximación a algunos conceptos básicos. Primero, se debe saber que el vino es una bebida alcohólica obtenida de la fermentación total o parcial del mosto de la uva de las especies *Vitis vinifera* o *Vitis labrusca*, sin la adición de ninguna sustancia. La fermentación se produce por la acción metabólica de levaduras que transforman los azúcares del fruto en alcohol etílico y gas en forma de dióxido de carbono (CO_2).

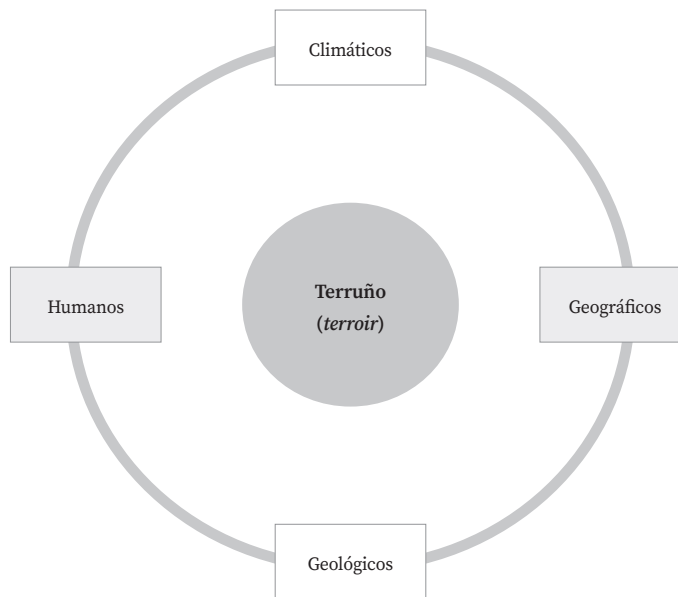
Adicionalmente, es importante conocer que la elaboración del vino depende de su terruño (*terroir*) en francés. El *terroir* es la extensión geográfica delimitada que presenta una particularidad llamativa al momento de producir vinos. Es el alma del vino, lo que le da su personalidad e identidad. Del *terroir* nace el concepto de que un vino nunca es igual a otro (Zraly, 2017).

Esta particularidad del *terroir* presente en cada vino es la mezcla de factores decisivos producto de la mezcla de elementos:

- **Climáticos:** Macroclimas y microclimas, temperatura, lluvia, presión, humedad, vientos, horas de sol y sombra, tormentas, heladas, etc.
- **Geográficos:** Ubicación del viñedo en valles, montañas, cercano a cuerpos de agua, etc.
- **Geológicos:** Tipos de suelo, fertilidad, drenaje, habilidad de retener el calor, etc.
- **Humanos:** Decisiones tomadas por el enólogo para plantar, cosechar y producir el vino.

Figura 71

Factores decisivos en la personalidad del vino



Fuente: Adaptado de Zraly (2017).

Otro de los conceptos importantes que debemos conocer es la figura del *sommelier* o *sommelier*, el profesional especializado en el conocimiento, el maridaje, la cata y el servicio del vino (Zraly, 2017). Actualmente, dadas las necesidades del mercado laboral, se considera un lujo profesional contar con un *sommelier* que cumpla con las tareas relacionadas al vino.

Dentro de su ámbito de *expertise*, el *sommelier* tiene como principales responsabilidades:

- El diseño y mantenimiento de la carta de vinos, que dependerá del menú del restaurante.
- El mantenimiento y la rotación de la cava (tarea operativa y administrativa).
- El servicio y la ceremonia del vino.

- Maridaje, sugerencias y venta de la carta de vinos.
- Entrenamiento en vinos, ceremonia, carta maridada y venta al personal de servicio.
- Servicio, sugerencia y venta de todas las artes y conocimientos previamente mencionados.

Manejo de bodega y cava de vinos: Una de las obligaciones del *sommelier* es el adecuado manejo de la cava o bodega de vinos. Esta debe cumplir con los siguientes criterios:

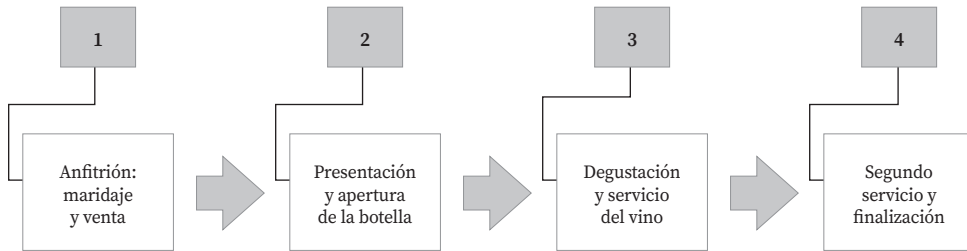
- Los vinos blancos sin barrica y vinos tintos jóvenes deben tener una rotación mayor que otros que sí pueden tener guarda. Para esto es importante llevar un inventario que controle el ingreso y la salida de botellas.
- Las botellas deberán permanecer horizontales para que el corcho se conserve humedecido y expandido y mantenga su turgencia. De esta manera, no permite pasar el oxígeno. La excepción a esta regla son los vinos espumantes.
- Las botellas deben estar lejos de la luz directa del sol y de luz artificial directa.
- No debe haber perturbaciones como vibraciones, sonidos, golpes de puertas, etc.
- La humedad debe ser estar entre el 60 % y el 80 %, y el lugar debe estar ventilado.
- La cava puede estar organizada a criterio del *sommelier* por colores, variedad de cepas, nombre de la bodega, zona de producción, entre otras. No se deben mover las botellas, para poder encontrar la que se busca (se pueden usar collarines de información).
- Al servir las botellas, se deben usar paños libres de humedad para no dañar etiquetas y cápsulas. Estas son signos de un buen mantenimiento del vino y le dan el valor agregado.
- La temperatura de almacenamiento debe ser tipo ambiente (10 a 12 °C), asegurándose de que la cava esté alejada de la cocina.

Ceremonia del vino y vinos espumantes o espumosos

La ceremonia del vino en un restaurante es importante por diversas razones. Primero, contribuye a establecer un ambiente acogedor y refinado para nuestros clientes. Cuando se la realiza de manera profesional, el establecimiento refleja el respeto hacia la tradición vinícola y hacia quienes lo visitan. El trabajo eficiente de un *sommelier* y una carta de vinos bien estructurada pueden significar entre el 30 y el 40 % de la venta de un restaurante de lujo.

De acuerdo con Zraly (2017), existen varios rituales para la ceremonia del vino. A continuación, presentamos la que usamos en la UDLA:

Figura 72

Pasos de la ceremonia del vino**1. Anfitrión: maridaje y venta**

- Se utiliza el mismo orden del servicio regular.
- Se presenta la carta de vinos al cliente designado como anfitrión o catador del vino.
- De ser necesario, se hacen las recomendaciones de maridaje o se realiza una venta sugestiva.
- Receptar el pedido del cliente y repetirle la información.
- Se pregunta si todos tomarán vino; por ejemplo, una botella puede rendir entre cinco y siete copas.
- Si las copas están montadas, se retiran las de los comensales que no tomarán vino.
- Si las copas no están montadas en la mesa, deberemos colocar las copas adecuadas de acuerdo con el vino solicitado.

2. Presentación y apertura de la botella

La botella debe llevarse a la mesa con el mayor cuidado posible. Tomaremos en cuenta lo siguiente:

- **Vino tinto, blanco o rosé:** Se considera una falta de respeto cargar la botella desde el cuello. Siempre debe sujetársela desde el cuerpo. Se puede llevar sobre el antebrazo en un ángulo de 45°, utilizando un lito o servilleta doblada en la base, y manteniendo siempre la etiqueta hacia arriba y de frente al cliente.
- **Vinos de decantación:** El vino debe llevarse en posición horizontal, sin agitarlo. Debemos usar un lito o una servilleta doblada en la base.

Figura 73

Decantación de vino

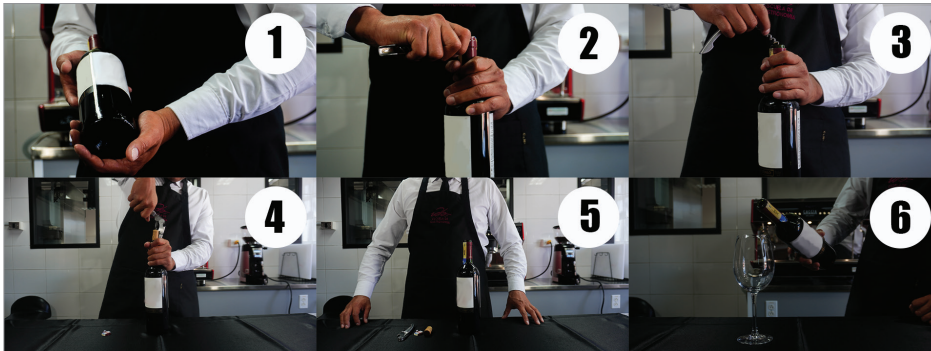
- **Vino blanco, rosado y espumante:** Podemos usar la frappera (hielera) de la siguiente manera: se la divide imaginariamente en cuatro partes; dos se llenan con hielo, una con agua, y la parte restante se utiliza para introducir la botella. Tendremos a la mano una servilleta doblada que deberá ir encima de la botella. Al sacar la botella de la frappera, se debe secar el agua o la condensación que se forme en su superficie. Luego haremos el descorche de la botella para proceder a servir.

Figura 74

Frappera

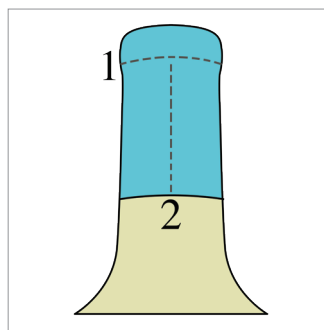
Procedimiento de descorche de vino

Figura 75

Pasos para descorchar vino

1. Presentamos la botella a la altura del anfitrión del vino, con la etiqueta orientada hacia el cliente, y repetimos la información de la botella. Si el anfitrión acepta el vino presentado, comenzamos el descorche.
2. Apoyamos la botella sobre una superficie firme (como la mesa o un guerdón), asegurándonos de que la etiqueta permanezca orientada hacia el cliente. Nunca descorchamos en el aire o sobre la pierna. Con la cuchilla del sacacorchos, realizamos un corte a la cápsula de la botella, teniendo en cuenta que hay dos hendiduras y que se debe cortar la inferior. El corte puede ser: (1) horizontal, al nivel del filo de la botella, para remover solo una parte de la cápsula; o (2) vertical, para retirar la cápsula completa. El corcho no se debe dañar o botar; se lo entregará al cliente para su inspección. Si es una tapa rosca, se la reservará para que el cliente la inspeccione.

Figura 76

Corte de cápsula de vino

3. Con una mano sujetamos firmemente la botella desde los hombros, mientras que con la otra realizamos el trabajo necesario, manteniendo la botella fija sobre la superficie.
4. Con el tirabuzón del sacacorchos perforamos horizontalmente el centro del corcho y luego colocamos el tirabuzón en posición vertical. Se debe girar el tirabuzón, pero nunca la botella. El tirabuzón no debe penetrar más allá del

fondo del corcho, para evitar que restos de este caigan en el vino. Utilizando la bisagra del sacacorchos (de uno o dos tiempos), retiramos el corcho sin hacer ruido ni movimientos excesivos.

5. No debemos tocar el corcho directamente con nuestras manos (podríamos contaminarlo con algún olor). Con ayuda del lito, retiramos de la botella la parte final del corcho. Entregamos el corcho en una bandeja o plato pequeño. Es posible realizar una inspección visual rápida del estado del corcho, pero un mesero nunca debe olerlo, ya que esto está reservado para el cliente o, posiblemente, para el *sommelier*.

3. Degustación y servicio del vino

- Se sirve el vino a la persona que solicitó la botella, para que lo deguste. Se espera su aprobación para continuar con el servicio al resto de comensales.
- Damos un paso atrás y esperamos la señal de aprobación del cliente.
- Continuamos el servicio del vino con las reglas normales: primero a las mujeres, de mayor a menor, teniendo como excepción a la esposa del anfitrión, a quien se sirve al final; luego a los hombres, de mayor a menor; y por último al anfitrión.
- El vino se sirve por la derecha del comensal, siguiendo el orden de las manecillas del reloj.
- El nivel adecuado de servicio (siempre que la cantidad de vino nos lo permita) es:
 - **Vino tinto:** Hasta 1/3 de copa (aproximadamente 5 onzas).
 - **Vino blanco:** Hasta 1/2 copa (aproximadamente 3,5 onzas).
 - **Vino espumoso:** Hasta 3/4 de copa (aproximadamente 4 onzas).
- Nunca se debe tocar al cliente, ni golpear la copa con el pico de la botella.
- Mantener el equilibrio y la postura adecuada al servir el vino.
- Después de servir la cantidad adecuada, levantamos el pico de la botella y giramos a favor de las agujas del reloj para que cualquier gota de vino quede en el cuello de la botella. Como medida de seguridad, podemos cubrir el pico con el lito.
- Una botella de vino abierta es una botella de vino cobrada; por lo tanto, un cliente no podrá reclamar la falta de calidad del vino a menos que se deba a un mal manejo de la botella.
- La medida del vino en la copa debe hacerse siempre por onzas. Los niveles arriba mencionados son referenciales, ya que 5 onzas de vino tinto, que es el estándar, no tendrán el mismo nivel en una copa corna que en una copa riedel.

Figura 77

Cantidad de vino a servir dentro de cada copa



Fuente: De izquierda a derecha, copa de champán, copa de vino blanco y copa de vino tinto.

- El vino espumante produce espuma y puede regarse; se debe tener paciencia para servirlo. Se debe tener especial cuidado al servir el vino (en especial el tinto), pues puede manchar al cliente y, obviamente, el mantel de la mesa o un plato.
- Cuidaremos que la botella alcance para todos de manera equitativa, siempre buscando como mínimo un servicio por comensal, sin importar que le haya tocado menos de media copa.

4. Segundo servicio y finalización

- Los siguientes servicios de vino se harán en el mismo orden y respetando la equidad. Nunca se debe dejar que el cliente se sirva solo (porque no estamos presentes en la mesa), salvo que así nos lo haga saber.
- Se deberá tener cuidado de secar con el lito las botellas de vino blanco o vino espumante cuando se las saque de la frapper, puesto que el agua residual puede regarse en la mesa y, además, hace difícil sostenerla.
- Nunca dejaremos que una copa llegue a estar vacía; siempre se procurará que todos los comensales tengan vino en sus copas.
- No se debe preguntar al comensal si desea más vino cada vez que rellenemos la copa. Si un cliente no desea seguir bebiendo, nos lo hará saber.
- Si la botella se ha terminado:
 - **Vino tinto:** Retiramos la botella y ofrecemos otra. Caso contrario, retiramos las copas (si están vacías), pues ya no cumplirán ningún objetivo en la mesa.

- **Vino blanco y vino espumante:** Damos vuelta la botella dentro de la frapper, colocamos por encima un lito abierto y ofrecemos una botella más. Caso contrario, retiramos la frapper con la botella y, de ser necesario, las copas.
- **Cambio de vino o botella:** El cliente tiene la potestad de pedir un cambio de copas las veces que considere necesario, sobre todo si ha cambiado de tipo de vino o si pidió una botella nueva.
- Si no deseamos revelar los datos de la botella de vino, se debe vestir y tapar su etiqueta, y nos limitaremos a ofrecerla como vino tinto, vino blanco o vino espumante.
- El servicio a menores de 18 años es prohibido por ley. Se debe considerar que, aunque algunos clientes permiten a sus hijos consumir alcohol en edades tempranas, es nuestra responsabilidad y obligación legal rehusarnos a servir a clientes menores a la edad legal de consumo.
- La deontología profesional nos habla de cuidar de la integridad final de nuestro cliente, pues el consumo excesivo de alcohol es contraproducente para cualquier ser humano. Por ende, cada establecimiento y sus responsables tienen el derecho y la obligación de prohibir la venta y el consumo de alcohol si sus clientes no están en capacidades de mantenerse en su sano juicio.

Desarrollo de actividades escritas

Actividad 1: Supongamos que realizamos un evento para cien comensales, en el que debemos servir bebida gaseosa, jugo de fruta y agua sin gas. Para ello, debemos calcular lo siguiente:

1. Cantidad de agua sin gas (en litros), si servimos un vaso y medio por persona.
2. Cantidad de pulpa de fruta, si servimos un vaso por persona.
3. Cantidad de agua necesaria (en litros) para los jugos.
4. Cantidad de gaseosa, si servimos dos vasos por persona
5. Cantidad de vasos necesarios para servir jugo y gaseosas.
6. Cantidad de servilletas necesarias.
7. Temperatura de servicio de las bebidas.

Actividad 2: Crea un menú de cuatro tiempos y para cada plato propón un vino. Cada vino propuesto debe tener una justificación: debes explicar técnicamente su maridaje.

Bibliografía

- Alvarado, M.** (2011). *Protocolo y empresa: El ceremonial corporativo*. UOC.
- Asamblea Nacional del Ecuador** (2016). *Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación*. Registro Oficial 899, Suplemento. 9 de diciembre. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Codigo-Organico-de-la-Economia-Social-de-los-Conocimientos-Creatividad-e-Innovacion.pdf>
- Ballesteros, A.** (2011). *Camarero servicio de sala*. Vértice.
- Buitrago, N., y Martín, V.** (2023). *Preparación y cata de aguas, cafés e infusiones*. IC Editorial.
- Caro, A.** (2011). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. UF0259. IC Editorial.
- (2019). *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurant*. UF0059. Tutor Formación.
- (2022). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. HOTR0608. IC Editorial.
- , y **Martínez, C.** (2023). *Aplicación de normas y condiciones higiénico-sanitarias en restauración*. HOTR0108. IC Editorial.
- Carreño, M.** (1890). *Manual de urbanidad y buenas costumbres para uso de la juventud de ambos sexos*. Colección Bicentenario.
- Castillo, M., e Irondo, A.** (2023). *El café*. Catarata.
- Clifton-Mogg, C.** (2009). *Mesas con estilo: Ideas para crear la mesa perfecta para cada ocasión*. Blume.
- Congreso Nacional del Ecuador** (2000). *Ley Orgánica de Defensa al Consumidor*. Registro Oficial 116. 10 de julio.
- Cornell University** (2025). History. *Cornell University*. Accedido 23 de octubre. <https://sha.cornell.edu/about/history>
- Cortelezzi, E.** (2012). *Buenos modales, buenos negocios*. Grijalbo.
- Dahmer, S., y Kahl, K.** (2008). *Restaurant Service Basics*. John Wiley & Sons.
- Dittmer, P., y Keefe, D.** (2009). *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls*. John Wiley & Sons.
- Dopson, L., y Hayes, D.** (2020). *Food and Beverage Cost Control*. Wiley.

- Escriva, M. (2015).** Grandes cocineros de la historia: Un viaje por la historia de la gastronomía. *HSM Madrid*. 16 de febrero. <https://revistahsm.com/grandes-cocineros-de-la-historia-un-viaje-por-la-historia-de-la-gastronomia/>
- Escudero, M. (2012).** *Comunicación y atención al cliente*. Paraninfo.
- Federation of Dining Room Professionals (2014).** *Associate Handbook Fine Dining Standards*. Federation of Dining Room Professionals.
- Fischer, J. (2005).** *At Your Service: A Hands-On Guide To The Professional Dining Room*. John Wiley & Sons.
- Flores, A. (2018).** *Servicio en restaurante*. RA-MA.
- Gallego, J. (2006).** *Manual práctico de cafetería y bar*. Thompson.
- Gamarra, G. (2025).** Descripción de puesto de trabajo, cómo redactarla. *Factorial*. 23 de enero. <https://factorialhr.es/blog/descripcion-de-puesto-de-trabajo>
- García, M. (2017).** UF0058: *Uso de la dotación básica del restaurante y asistencia en el preservicio*. ELearning.
- García Ortiz, F., García Ortiz, P., y Gil Muela, M. (2016).** *Operaciones básicas y servicios en bar y cafetería*. Paraninfo.
- Gisslen, W. (2015).** *Essentials of Professional Cooking*. John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2017).** *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gutiérrez, G. (2016).** *Dirección y recursos humanos en restauración*. IC Editorial.
- Jáuregui, M., y Razumiejczyk, E. (2011).** Memoria y aprendizaje: Una revisión de los aportes cognitivos. *Psicología y Psicopedagogía*, 26, 20-44.
- Kotler, P., García de Madariaga, J., Flores, J., Bowen, J., y Makens, J. (2012).** *Marketing turístico*. Pearson.
- , y **Keller, K. (2021).** *Dirección de marketing*. Pearson.
- Kourdi, J. (2009).** *100 Great Business Ideas from Leading Companies around the World*. Marshall Cavendish.
- Lario, E. (2014).** *Comunicación y protocolo empresarial en los países de la Zona Euro*. Dykinson.
- Lecinski, J. (2011).** ZMOT: *Generando el momento cero de la verdad*. Google. https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf
- Liceaga, C. (2005).** Buenos modales en los negocios. *Cristina Liceaga*. <https://cristinaliceaga.wordpress.com/2017/01/15/buenos-modales-en-los-negocios>
- Mateos, M. (2019).** *Atención al cliente y calidad en el servicio*. COMM002PO. IC Editorial.
- Michelin Guide. (2022).** ¿Qué es una estrella Michelin? *Michelin Guide*. 19 de octubre. <https://guide.michelin.com/es/es/articulo/features/que-es-una-estrella-michelin#:~:text=Una%20Estrella%20MICHELIN%20es%20un,que%20proponen%20una%20cocina%20excepcional>

- Ministerio del Turismo del Ecuador** (2021). *Acuerdo Ministerial n.º 2021-003: Reglamento Turístico de Servicio de Alimentos y Bebidas para la Provincia de Galápagos*. <https://app-vlex-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/search/jurisdiction:EC/Acuerdo+ministerial+2021-033>
- (2023). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas del Ecuador*. Registro Oficial 575. 13 de octubre. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/10/2023-Reglamento-de-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Morfín, M.** (2010). *Administración de comedor y bar*. Trillas.
- Munch, L.** (2018). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.
- Muñoz, I.** (2023). The World's 50 Best Restaurants 2023: El restaurante Central es el mejor del mundo, escoltado por los españoles Disfrutar, DiverXO y Etxebarri. *El Mundo*. 26 de junio. <https://www.elmundo.es/metropoli/gastronomia/2023/06/20/6491985c21efa0d1108b45d8.html>
- Myhrvold, N.** (2011). The Art in Gastronomy: A Modernist Perspective. *Gastronómica*, 11(1), 13-23.
- Otero, M.** (2013). *Protocolo y organización de eventos*. UOC.
- Palomo, M.** (2017). *Técnicas de comunicación en restauración*. Paraninfo.
- Patiño, L.** (2012). Etiqueta y protocolo: Base de la imagen empresarial. *Contribuciones a la Economía*. https://contribucionesalaeconomia.com/publicacoes_oldier/2011/1/2011a/lapdg.htm
- Pine, B., y Gilmore, J.** (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business Press.
- Presidencia de la República del Ecuador** (2002). *Reglamento de Ceremonial Público*. Registro Oficial 727. 18 de diciembre. https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/reglamento_ceremonial.pdf
- Romero, R., y Caro, A.** (2023). *Bebidas*. Málaga: IC Editorial.
- Ruiz, E.** (2019). *Ofertas gastronómicas. HOTR0110*. IC Editorial.
- Ruiz, M.** (2000). Antonin Carême: El cocinero de los reyes y el rey de los cocineros. *Zapardiel*. https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Ruiz-De-Luzuriaga-Pena/publication/304675714_Antonin_Careme_el_cocinero_de_los_reyes_y_el_rey_de_los_cocineros/links/5776bf3108aeb9427e2791e5/Antonin-Careme-el-cocinero-de-los-reyes-y-el-rey-de-los-cocineros.pdf
- Sánchez, M.** (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Editex.
- Sansone, G.** (2016). *Una mirada innovadora en ceremonial y protocolo*. EUCASA.
- ServSafe National Restaurant Association.** (2017). *ServSafe para Gerentes*. National Restaurant Association Solutions.
- Splendor.** (2023). Aguas Splendor. *Splendor*. <https://aguasplendor.com.ec/agua-splendor.html>

- Starn, F.** (1989). César's Last Ritz. *The Threepenny Review*, 36, 10-12.
- Tesalia Bottling Company.** (2023). Tesalia Ecuador. *Tesalia CBC*. <https://tesaliacbc.com/>
- Ulrich, J.** (2020). *Técnicas de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa*. Tutor.
- Uribe, M.** (2017). *Gerencia del servicio: Alternativa para la competitividad*. De la U.
- Vaquero, J.** (2013). *Operaciones básicas de restaurante y bar: Servicio básico de restaurante-bar*. CEP.
- Zeithaml, V., Bitner, M., y Gremler, D.** (2021). *Servicios de marketing: Enfoque en la excelencia en el servicio al cliente*. McGraw-Hill.
- Zraly, K.** (2017). *Windows on the World: Complete Wine Course*. Sterling Epicure.

El arte del servicio.
Conectando clientes con la gastronomía
Texto académico de técnicas de servicio
en establecimientos de alimentos y bebidas
se terminó de editar
en Quito, Ecuador,
el mes de noviembre de 2025,
bajo la marca


ediciones

siendo cancellor el Dr. Carlos Larreátegui Nardi

