



Universidad de San Andrés

Departamento de Humanidades

Licenciado en Diseño

Trabajo Final de Graduación

**Movere - Motivación y trabajo en equipo aplicado a la
gastronomía**

Alumno: Iván Aranguren

Legajo: 30334

Tutor: Bea Sauret

Buenos Aires, Argentina.

Mayo 2023

ÍNDICE

Introducción	2
Investigación	3
Áreas de exploración	3
Encuestas	3
Entrevistas	4
Investigación de escritorio	6
Observación participante	6
Datos relevados	7
Encuestas	7
Entrevistas	8
Investigación de escritorio	11
Observación participante	11
Detección de oportunidad	13
Solución	14
Mapa de sentimientos	16
Porta cuentas inteligente	18
Pantalla activa	20
Web-App de integración	21
Sistema de beneficios	24
Ejemplo de implementación	25
Conclusión	27
Bibliografía	29
Anexo	
Anexo I	30
Anexo II	32

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto fue realizado en el marco del Taller de Trabajo Final de la carrera de Diseño dictada en la Universidad de San Andrés, donde se trabaja a partir de un desafío que vincula la problemática de un comitente con una solución planteada por el alumno. En este caso el marco teórico establecido plantea la posibilidad de mejorar la experiencia de consumo en espacios gastronómicos de manera presencial, partiendo de la hipótesis de que actualmente la mayoría de los locales no logran brindar un servicio con la calidad que esperan los clientes del rubro.

A lo largo de este trabajo se recorrerá el proceso de diseño realizado, que parte de la investigación de la hipótesis para identificar si hay una problemática real y sus causantes. Una vez definido el problema y la oportunidad de mejora, se desarrolló un sistema solución que aborda los distintos puntos de dolor que fueron relevados en la investigación.

El trabajo se acotó a un segmento de clientes y locales gastronómicos del corredor Este de la Ciudad de Buenos Aires y algunos barrios de Zona Norte, que brindan atención al público de forma presencial, para consumir en el lugar, sin diferenciar el producto ofrecido o estilo definido del local. Este recorte se dio para limitar la audiencia a una muestra abaricable en un caso de estudio.

La investigación puso en evidencia la gran complejidad que presenta el entorno de trabajo en locales gastronómicos, siendo esta la principal causante de un servicio que no llega a las expectativas de los consumidores. Tras la identificación de la problemática de fondo, se creó Movere, un sistema solución aplicable a cualquier tipo de local gastronómico, compuesto de diferentes herramientas que contribuyen a fortalecer el trabajo en equipo, buscar situaciones de motivación en un rubro cuyos puestos no suelen ofrecer oportunidades de crecimiento, medir sus rendimientos, identificar los puntos de mejora, y ser recompensados por el esfuerzo.

INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es relevar el público del circuito gastronómico, tanto comensales como representantes de locales con el objetivo de evaluar las problemáticas y dificultades que tienen los usuarios al momento de vivir una experiencia presencial en bares y/o restaurantes. Se busca analizar el momento de la experiencia desde ambos puntos de vista, el del comensal y el del empleado gastronómico, para entender en detalle los distintos puntos de dolor, e identificar y validar cuáles pueden ser las causantes y posibles problemáticas que desembocan en la hipótesis de que el servicio al cliente no cumple las expectativas de los consumidores. Esta investigación se segmenta en 3 etapas. Una primera etapa exploratoria, donde se obtuvieron datos por medio de entrevistas, encuestas, investigación de escritorio y observación participante. En una segunda etapa descriptiva se analizó dicha información utilizando cuadros comparativos, gráficos de torta, y herramientas de análisis de entrevistas. Por último, se realizó una etapa explicativa donde se establecieron relaciones de causa efecto entre los datos obtenidos y se identificaron las razones que causan las problemáticas de los usuarios.

Este trabajo está segmentado en el mismo orden que se ejecutaron las tres etapas utilizadas para la realización de la investigación:

- Áreas de exploración: se explican los métodos utilizados para el relevamiento de la información y la demografía de las personas.
- Datos relevados: se dan a conocer los datos analizados.
- Detección de oportunidad: puesta en común de los datos obtenidos y planteo de oportunidades.

Áreas de exploración

Encuestas

Se realizó una encuesta cuantitativa donde se buscó entender, en primera instancia, los hábitos de consumo de las personas, para lo que se realizaron preguntas sobre su ubicación geográfica, edad, frecuencia de consumo en locales gastronómicos y que tipo de lugares frecuentan. Por otra parte, entender cuáles son los factores que afectan en la decisión a la hora

de elegir un lugar al cual ir, con preguntas como: ¿Qué factores suelen tener en cuenta al momento de elegir un lugar? Por último se buscó entender cómo los usuarios consideran sus experiencias, haciendo preguntas de evaluación en diferentes aspectos como los tiempos de atención, la calidad del personal y sus experiencias generales, pidiendo a los encuestados evaluar los mismos con un número entre 1 y 5, bajo el criterio de: 1 equivalente a muy mala y 5 equivalente a muy buena.

La demografía de la encuesta está compuesta por un total de 41 personas de las cuales el 56% reside en el Gran Buenos Aires, el 24% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y el 20% restante reside en otras áreas de Argentina. Con respecto a la segmentación por edades, se priorizó diferenciar con más precisión a las personas jóvenes que a las adultas, por lo que se segmentó en grupos de la siguiente manera:

Grupo 1: menores de 18 años (ningún encuestado)

Grupo 2: entre 18 y 25 años (54% de los encuestados)

Grupo 3: entre 25 y 30 años (7% de los encuestados)

Grupo 4: entre 30 y 40 años (19,5% de los encuestados)

Grupo 5: mayores de 40 años (19,5% de los encuestados)

Entrevistas

Las entrevistas sirvieron para entender más en detalle cuáles son los principales factores de decisión que afectan a las personas en el entorno gastronómico, y también encontrar nuevos aspectos relacionados a la experiencia que no se hayan puesto en consideración todavía, tanto desde el lado del cliente como desde el lado del local gastronómico. Se realizaron dos entrevistas a personas que se consideran clientes frecuentes de locales gastronómicos, dos entrevistas a dueños/ gerentes de un local de comida, y dos entrevistas a empleados de locales gastronómicos. Todas estas entrevistas se hicieron en formato de videollamada.

Primera entrevista: se realizó a Felipe, un joven de 24 años residente en San Isidro, de perfil socioeconómico de clase alta. Realizó sus estudios secundarios en el colegio Northlands y luego sus estudios universitarios en el Itba. Se considera una persona que disfruta de las salidas a comer, donde suele tener ganas de conocer platos y sabores nuevos. Pone la calidad

del producto sobre el precio, y suele ir en busca de nuevos platos de autor. Sale a comer a modo de recreación, normalmente con amigos o pareja. También se encuentra en bares con amigos a tomar algo, pero en menor frecuencia.

Segunda entrevista: Mariano, joven de 22 años, de perfil socioeconómico de clase media alta. Vive en el barrio de San Fernando y juega al rugby en el club San Fernando. Al igual que a Felipe le gusta salir a comer a modo de programa de recreación con los amigos, pero en este caso con intenciones diferentes, el precio sobre la calidad, y priorizando lugares mejor categorizados bajo el perfil de *cantina de barrio*, donde sirven platos abundantes y de comida clásica, como milanesas, pizzas y hamburguesas principalmente. También frecuenta bares en busca de buenas hamburguesas y tomar cerveza con amigos.

Tercera entrevista: se realizó a Ignacio Echeveste, ex dueño de un *daily resto* llamado Iolo. Tiene 35 años y está casado con una chef con la que convive, sin hijos. Junto a Daniela pusieron su primer local gastronómico en San Isidro, donde servían comidas saludables durante el desayuno, almuerzo y merienda. Actualmente es el organizador del reconocido festival de Bocas Abiertas, por lo que tiene una buena relación con una gran cantidad de dueños de restaurantes de la zona. También desarrolla el evento Sabores de Estación, que se celebra 4 veces al año en diferentes locaciones, cada uno con un chef diferente altamente reconocido de Argentina.

Cuarta entrevista: se realizó a Nicolás de 33 años, gerente de un local gastronómico llamado *Ruka Garden*. Este local gastronómico está situado en San Isidro, y tiene nuevas sucursales en el mismo barrio y en Palermo. Su enfoque ofrece comidas como hamburguesas, wraps y ensaladas entre otras. Durante la noche se presenta más como un bar, y durante el día como un *daily resto* con platos más saludables. El espacio admite a 50 comensales sentados, y estiman por día circulación de unas 300 personas como máximo. Cuentan con 7 empleados en los turnos de mayor demanda.

Quinta entrevista: se llevó a cabo a Mariana, camarera del local gastronómico Horno Bar situado en el bajo de San Isidro. Hace 5 años que trabaja en este local y 7 años que está en el rubro de la gastronomía como camarera. Este trabajo es el único que tiene y su ingreso con el cual se mantiene. Vive con su pareja y no tienen hijos.

Sexta entrevista: se realizó a Martín, un joven de 24 años estudiante de Ingeniería Industrial en la Universidad de Buenos Aires. Trabaja en el restaurante “La Pebeta” ubicado en Cardales, zona donde vive con sus padres. Trabaja en este lugar de jueves a domingo, y lo hace para tener un ingreso del cual cubrir sus gastos mientras termina sus estudios. No considera el rubro de la gastronomía como área en la que le gustaría desarrollarse una vez terminados los estudios.

Investigación de escritorio

Se realizó una investigación de escritorio buscando toda la información de nivel secundario que pueda ser pertinente a esta investigación. Se buscó datos sobre cantidad y variedad de locales gastronómicos en AMBA, sin resultados exitosos. También se buscó información sobre estimaciones de cantidad de personas que consumen en este rubro, también sin resultados exitosos. Un hallazgo positivo fue el de una investigación realizada por la agencia Almatrends (2019) sobre un diagnóstico estratégico de patrones de consumo y propuestas de valor en el sector de hotelería y gastronomía en Argentina.

El objetivo de dicha investigación fue desarrollar un diagnóstico estratégico de los nuevos patrones de consumo en turismo, hotelería y gastronomía de los argentinos en el contexto 2019, así como su percepción de la propuesta de valor del sector detectando fortalezas, debilidades, y áreas de oportunidad de mejora e innovación que sean relevantes para toda la industria. La información obtenida por la agencia, surge a partir de una encuesta realizada a ochocientas personas, sumada a la observación de dieciséis focus groups de ciudades céntricas de Argentina, siete entrevistas a referentes gastronómicos, y un análisis de información recolectada por otros medios. Esta investigación brindó datos de segundo nivel de gran relevancia, que sirvieron como complemento para la información recolectada por medio de la encuesta realizada personalmente.

Observación participante

La observación participante se realizó personalmente en 18 diferentes locales gastronómicos con el objetivo de relevar los diferentes métodos que se aplican a la hora de atender a los clientes y brindarles el servicio. Se relevaron siete métodos diferentes:

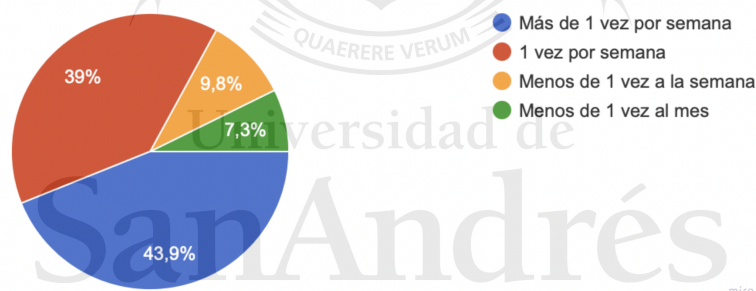
1. Clásico: Atención en la mesa con un camarero.
2. Pedido en el mostrador y espera en el lugar hasta recibir el pedido, luego sentarse.
3. Pedido por medio de un sistema (tótem o ipad) y retiro por el mostrador.
4. Pedido en el mostrador y recibirlo en la mesa.
5. Pedido en el mostrador y esperar en la mesa, retirarlo cuando un dispositivo indica.
6. Pedido en un portal on-line desde el celular y retirar por el mostrador.
7. Pedido en un portal on-line desde el celular y recibir en la mesa.

Datos relevados

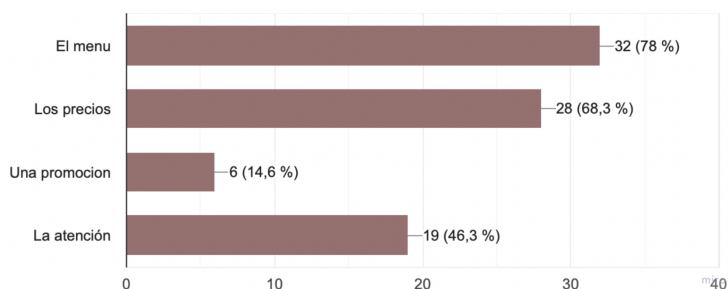
Encuestas

A continuación se relevarán los datos obtenidos de la encuesta realizada:

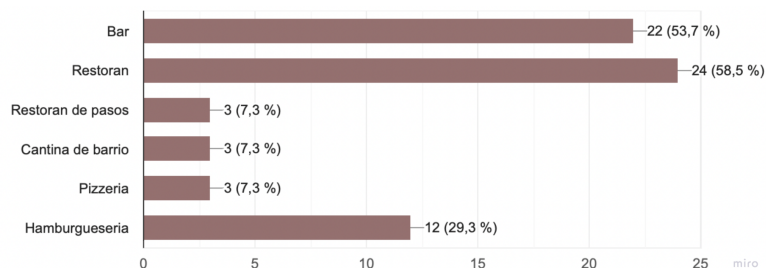
- a. El 83% de los encuestados consumen de manera presencial en espacios gastronómicos por lo menos una vez a la semana.



- b. Se preguntó sobre qué actividades realizan más seguido.
 - 51% sale a comer
 - 19,5% sale a tomar algo
 - 29,5% realiza ambas por igual
- c. Al 48,8% le resulta difícil encontrar un lugar a donde ir. El 51,2% restante encuentra fácil un lugar a donde ir.
- d. Se preguntó sobre qué factores consideran más relevantes al momento de optar por un restaurante. Se dieron 4 diferentes opciones:



e. Se preguntó qué estilo de locales frecuentan:



f. En preguntas siguientes se indagó sobre cómo consideran ciertas experiencias, se les pidió responder con un valor numérico haciendo referencia desde muy malo a muy bueno:

- El 90% admite que sus experiencias en general son buenas a medias.
- El 65% considera que la atención de los mozos es media.
- El 87% destaca que los tiempos de atención van de medios a malos.

g. Se realizó una pregunta con respuesta abierta para saber qué consideran que se podría mejorar en general en los lugares en los que consumen:

- El 60% hizo referencia a que le gustaría ver mejoras en la atención al cliente.
- Al 26% le gustaría ver mejoras en la calidad de los productos.
- Al 10% le gustaría ver mejoras en la relación precio calidad.

Entrevistas

Para analizar las entrevistas se categorizaron los comentarios de los encuestados en 4 grupos principales: intereses, prioridades, acciones, opiniones. De esta forma se organizó la información de las entrevistas en una guía por temáticas, ayudando a entender al encuestado.

(Ver cuadro de análisis de las entrevistas en el anexo I). A partir de estas entrevistas se sacaron conclusiones individuales de cada uno de los entrevistados y se compararon entre sí para entender en profundidad los diferentes perfiles entrevistados.

En cuanto a las entrevistas con los comensales, el principal insight relevado fue el interés en conocer lugares nuevos, su entusiasmo por escuchar recomendaciones de amigos y llegar a conocer más restaurantes con una oferta gastronómica alineada a sus intereses. Felipe resalta la importancia de la atención, suele frecuentar locales que tienen una muy buena experiencia de consumo, con mozos que son amables y explican los platos, pero cuando va a bares o cantinas informales identifica la falta de atención de calidad y lo compara con los lugares en los que sí brindan una buena atención, remarcando este punto como factor clave para la experiencia.

Mariano tiene ciertas similitudes con Felipe, si bien es un perfil con gustos e intereses diferentes a la hora de ir a comer afuera, ambos tienen la intención de conocer sitios nuevos que les ofrecen platos del estilo que les gusta. En el caso de Mariano son lugares con platos abundantes y de tipos de comida clásicos. A diferencia de Felipe, Mariano no solo se basa en las recomendaciones de sus amigos, sino también busca por su propia cuenta, principalmente en la red social de Instagram. Él también remarca la atención como un factor relevante, suele repetir restaurantes cuando come con su familia, dado que les agrada conocer a los mozos, que lo atienden de forma cálida. Mariano considera la atención de bares como más “fría” donde no hay una relación entre los mozos y los clientes, y critica cuando demoran mucho en servir la comida, si bien no se relaciona directamente con la atención del mozo, si se relaciona con el servicio que ofrece el local.

En el caso de la entrevista de Ignacio, dueño de Iolo, el factor clave para el crecimiento y el éxito de su negocio fue lograr la continuidad de los clientes habituales, y que éstos recomienden a nuevos clientes. Para esto se focalizaba principalmente en brindar platos de buena calidad, y buena atención. Con respecto al segundo punto, menciona la importancia de conseguir personal de calidad, no solo que trabaje bien, sino también que permanezcan y cumplan las normas para asegurarse invitar despidos y costos extras. Por lo que dedica tiempo a encontrar los camareros y cocineros adecuados. Este último punto coincide con lo que menciona Nicolás, gerente de Ruka Garden, en su entrevista, quien agrega que actualmente es difícil encontrar nuevos empleados que logren cumplir con las exigencias y el

nivel de atención requeridos. Sumado a esto, Nicolás menciona que en los lugares nuevos que están abriendo, analizan “la posibilidad de atender con un sistema donde no se requieren los mozos, donde los clientes puedan ordenar y abonar en la barra o por medio de un QR desde el celular”. Piensan que esta estrategia ayuda a facilitar la operación dentro del local y reduce la cantidad de empleados necesarios, pero no considera que la experiencia lograda sea mejor que la tradicional. Es más, comenta que en el local original “no lo vamos a cambiar, porque creemos que a los clientes habituales no les va a gustar una modificación del sistema de atención”.

Las últimas dos entrevistas se realizaron a Mariana y Martín, ambos camareros de locales gastronómicos. Mariana, a diferencia de Martín, tiene como objetivo seguir creciendo en el rubro, pero lo considera algo difícil debido a las pocas posibilidades: “no hay mucho más después de ser camarero, uno quiere crecer pero la única opción es buscar otros restaurantes donde paguen mejor”. Ambos consideran que los sueldos no son altos. Martín en su caso está conforme, porque con sus ingresos cubre sus gastos diarios mientras vive con sus padres, pero igualmente determina que en relación a las horas trabajadas y su exigencia es un trabajo “poco valorado”. Ambos mencionan sobre las exigencias del trabajo. Están muchas horas parados, por lo general bastante exigidos para satisfacer a todos los clientes, y debido a la constante rotación de mesas tienen muy pocos descansos o casi ninguno en horas pico. Ambos tienen jornadas laborales de 8 horas y Mariana menciona que en los momentos de más concurrencia pueden llegar a trabajar hasta “4 horas seguidas que con suerte paras para ir al baño”.

Otro aspecto mencionado por Martín es la relación con los comensales. Señala que “a veces te tocan clientes muy amables, pero en otras ocasiones las personas pretenden que hagas magia para darles lo que quieren”. Se refiere a situaciones donde por ejemplo, debido a la alta demanda, o por un error, la cocina se demora en preparar los platos requeridos para esa mesa y los clientes no comprenden la situación, exigiendo que sean atendidos lo antes posible. Martín comenta que este tipo de situaciones generan malestar, porque él es quien recibe la queja del cliente y parece tener la responsabilidad aunque la solución no esté a su alcance. Él también menciona que “no hay espacio para intercambiar opiniones. Si no estás de acuerdo con algo, en pocos casos te escuchan”.

Investigación de diagnóstico estratégico: Almatrends

El diagnóstico estratégico realizado por Almatrends ayudó a ampliar y potenciar los datos de esta investigación, y dar cuenta de los intereses de una muestra más grande y variada. Al ser datos relevados por terceros, los mismos se situaron en una segunda línea de importancia, pero se utilizaron como complemento a los datos relevados en las encuestas realizadas personalmente.

Los datos principales de dicho análisis son los siguientes (el porcentaje hará siempre referencia al total de los encuestados):

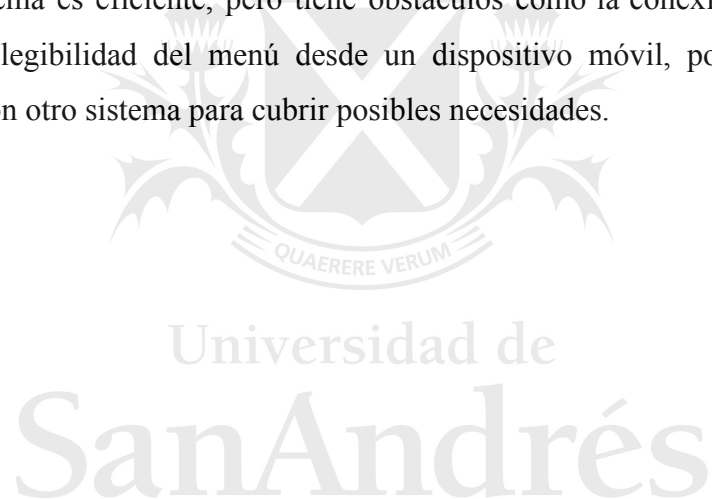
- a. El 64% sale a comer para socializar y realizar una actividad con amigos, el 47% para salir de casa, y el 33% para darse un gusto.
- b. El 72% se entera de lugares nuevos para conocer por recomendación de amigos, el 43% porque pasó por la puerta del lugar, el 38% por medio de redes sociales.
- c. La frecuencia de salidas es en promedio de 2 veces por mes, pero en caso de personas de clase alta llega a 3.
- d. Los tipos de locales visitados varían según el rango etario: Los adultos (mayores de 35) optan más por locales tipo restaurantes o pizzerías, y los jóvenes optan más por locales tipo bares o hamburgueserías.
- e. Al momento de decidir el restaurante al cual asistir, los principales tres factores que las personas toman en cuenta son: el 34% calidad de la comida, el 24% la atención y el 23% el ambiente.
- f. El estudio remarca la importancia del cliente de sentirse bien recibidos. Los principales factores que consideran dentro de la atención son: Hacer colas para comer, tiempos de espera en la mesa, amabilidad, conocimiento /capacitación.
- g. Dieron espacio a que las personas comenten sobre el sector gastronómico: el 19% pide mejoras en la relación precio. El 16% pide mejoras en la atención. 12% pide mejoras en la calidad del producto.

Observación participante

En la observación se tomó nota de la forma en la que cada sistema de atención resuelve cada una de las etapas del proceso de vivir una experiencia gastronómica. Las mismas se compararon utilizando un cuadro de doble entrada, el cual ayudaba a visualizar las

diferencias entre los diferentes sistemas. Se utilizó un semáforo (verde, amarillo y rojo) en cada una de las etapas para analizar los “gains” o “pains” para el usuario, usando el color verde y rojo respectivamente, y el amarillo se utilizó cuando depende del personal del lugar que ese aspecto sea positivo o negativo. Ver cuadro comparativo en el anexo.

Se destacó que en todos los sistemas de atención se encuentran puntos de dolor en la cadena de acciones que debe hacer el cliente, en algunas más que otras, excepto en una. Además, no todos los sistemas son adaptables a todo tipo de restaurante/bar. Dependiendo de la formalidad y el tipo de experiencia que se quiere brindar, solo se podrían aplicar algunos de los formatos relevados. El único sistema de pedido que no tuvo un punto de dolor remarcado, es el caso del sistema donde los clientes piden y reciben en la mesa a través de un código QR, pudiendo pagar desde el celular con tarjeta, o llamando al mozo para hacer el pago en efectivo. Este sistema es eficiente, pero tiene obstáculos como la conexión a la internet del cliente y la baja legibilidad del menú desde un dispositivo móvil, por lo que debe ser complementado con otro sistema para cubrir posibles necesidades.



DETECCIÓN DE OPORTUNIDAD

La investigación realizada en el segmento clientes de locales gastronómicos, por medio de encuestas y entrevistas, ayudó a validar la hipótesis inicial que determina que existe una expectativa por parte de los comensales de recibir un mejor servicio que el otorgado actualmente por los restaurantes y bares. Si bien esto no se da en todos los casos, se encuentra presente en la mayoría de ellos. El relevamiento de las diferentes instancias de investigación encontró una correlación entre lo identificado en el segmento de clientes, el de gerentes, y el de empleados de locales gastronómicos, indicando una principal problemática como causante de la hipótesis investigada.

En la cascada de consecuencias que desembocan en el servicio a los clientes podemos encontrar al entorno laboral de los empleados como primer punto de dolor. Se identificó que tanto las condiciones laborales, la exigencia del rubro, los horarios de trabajo, los sueldos bajos y la baja valoración del trabajo que perciben son factores que pueden desestabilizar la moral, resultando en una desmotivación del empleado. Estas exigencias son impuestas por las particularidades del rubro, pero también en algunos casos se pueden dar o intensificar por consecuencia de una mala gestión. Esto puede ayudar a entender por qué los gerentes y dueños de restaurantes encuentran dificultades en reclutar al personal adecuado: Como mencionan en las entrevistas, contratar a una persona que logre adaptarse al entorno y a las expectativas de los gerentes, cumpliendo con su horario laboral y manteniendo su puesto de trabajo no resulta una tarea fácil. La desmotivación y la dificultad de encontrar nuevo personal son razones que directamente influyen en el servicio que reciben los clientes.

Se identificó la posibilidad de atacar la desmotivación de los empleados como una oportunidad, para mejorar las expectativas de los trabajadores del rubro con respecto a sus posibilidades a futuro, y así incentivar la incorporación de nuevas personas a este segmento de trabajo, logrando un mejor desempeño que resultaría en un mejor servicio ofrecido a los clientes.

SOLUCIÓN

Como solución se desarrolló un sistema llamado Movere, que busca generar motivación y fomentar el trabajo en equipo entre empleados de locales gastronómicos. Esto se logrará a través de la incorporación de distintas herramientas que, junto con una metodología de trabajo, buscan mejorar el ámbito laboral y ayudar a brindar un mejor servicio a los clientes. Estas distintas partes de la solución buscan dar soporte al equipo para ayudarlos a implementar una dinámica de trabajo colaborativa y de mejora constante. Las herramientas por sí mismas no lograrán solucionar el problema, sino que es el equipo de empleados y gerentes del local gastronómico quienes deberán utilizarlas como guía para implementar una metodología de trabajo que aspira a brindar un beneficio, tanto a los empleados y gerentes, como a los clientes.

Movere se focaliza en apoyar a los trabajadores en 3 puntos de dolor claves: la falta de un espacio de comunicación y de trabajo en equipo, ser reconocidos por sus esfuerzos y la obtención de beneficios ante su buen rendimiento. Estos tres puntos se consideran clave a la hora de fomentar la motivación. Un estudio de Harvard Business Review (Shibeal O'Flaherty et al. 2021) demuestra que “un pequeño reconocimiento puede proporcionar un gran impulso moral en el trabajador y mejorar su productividad en hasta un 30%”.

Estos tres pain points, se pueden solucionar con la implementación de herramientas que contemplen comunicación y beneficios, ya que si un empleado recibe una buena crítica gracias a un canal de comunicación, sumado a un beneficio, se entiende que está siendo reconocido por su esfuerzo. Ahora bien, generar un espacio de comunicación puede solucionarse de manera relativamente sencilla, pero la implementación de beneficios a empleados del rubro gastronómico puede traer ciertas complejidades. Para asegurarse de que el sistema funcione correctamente, es necesario que el proceso que se implemente no solo beneficie a los empleados, sino también le dé un valor agregado a los dueños del local gastronómico, quienes perciban una justificación para ponerlo en marcha.

Para lograr esto es necesario alinear objetivos determinados por el dueño del restaurante, los cuales suelen ser económicos y de posicionamiento, con los intereses de los empleados, que pueden variar dependiendo de cada persona. El libro Management de Montana et la. (2008) el cual menciona la Teoría de la Motivación Basada en las Expectativas (Vroom, 1964) enfatiza

la necesidad de que “las organizaciones relacionen las recompensas directamente con el desempeño, y aseguren que las recompensas proporcionadas sean las merecidas y deseadas por los destinatarios”. Para esto es necesario crear un sistema que otorgue beneficios a los empleados siempre que el local también se beneficie, y entendemos que un local los recibirá cuando sus clientes estén contentos con el servicio que obtienen, ya que estos recomendarán a otras personas ese lugar, y probablemente vuelvan a consumir.

Por lo tanto, entendemos que si los clientes están contentos con el servicio, podemos darles un beneficio a los empleados. Y si lo vemos desde otro punto de vista, es posible motivar a los empleados a esforzarse en brindar una mejor calidad de comida y atención sabiendo que si lo logran, recibirán beneficios en su favor. Así, se dará por la resultante de todos los componentes de un restorán (calidad de comida, calidad de atención, limpieza del lugar, relación precio/calidad, ambiente y acústica, etc), los empleados se verán “obligados”, o visto de otra manera, “motivados” a trabajar en equipo para el bien común e individual.

Será necesaria la implementación de herramientas que permita a los empleados:

- Comunicarse y trabajar en equipo.
- Relevar la satisfacción de los clientes.
- Sostener el seguimiento del rendimiento del equipo de trabajo en el corto y largo plazo.
- Evaluar el rendimiento del local y conectarlo con los beneficios que reciben los empleados.

Para lo que se crearon las siguientes 4 herramientas:

- **Mapa de sentimientos:** Una pizarra que invita a los empleados a comunicar lo que sienten y piensan, y compartirlo con sus compañeros.
- **Porta cuentas inteligente:** Dispositivo físico capaz de recibir el nivel de satisfacción del cliente.
- **Pantalla activa:** Espacio que visualiza información constante a los empleados sobre el rendimiento.

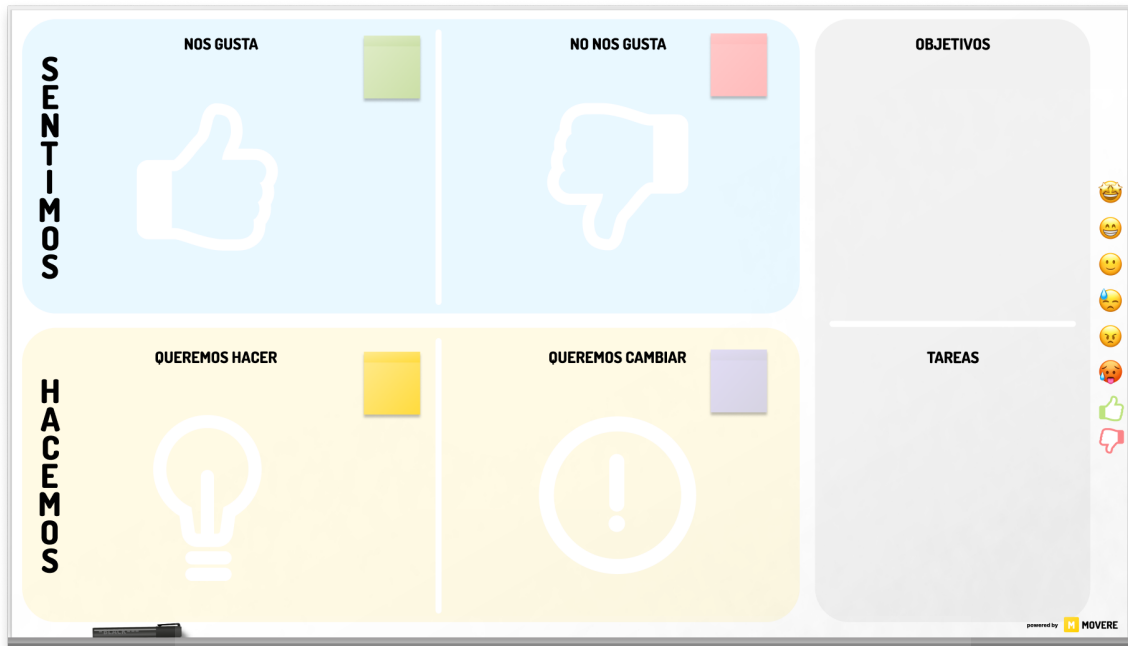
- **Web app de integración:** Una herramienta virtual para el seguimiento de objetivos y tareas, la visualización del rendimiento a largo y corto plazo, la fomentación del reconocimiento y la asignación de beneficios a los empleados.

Cada una de estas herramientas está creada para satisfacer algunos de los puntos de dolor determinados como necesarios a la hora de mejorar el entorno laboral y motivar a los empleados. Se entiende a cada una de estas estrategias como elementos de un sistema el cual requiere de todas sus partes para lograr el fin para el cual fueron creadas. Si bien se podría implementar alguna de estas individualmente, veremos a continuación la necesidad del uso en conjunto y relación que existen entre cada una de ellas.

Mapa de sentimientos

Dejar la comunicación librada a voluntad de cada persona para comenzar una conversación, no fomenta la integración de un equipo de trabajo, y en especial en un entorno como el de la gastronomía, donde no hay mucho tiempo para charlar durante las horas pico. Es necesario crear un espacio que los invite a plasmar ideas, deseos y sentimientos en el momento que surgen, liberando la mente de eso que están pensando y seguir enfocados en el trabajo, a la hora de crear un canal de comunicación de empleados a empleados y de empleados a gerentes.

Se buscó diseñar una herramienta que sea de fácil acceso, que no requiera al empleado más de unos pocos segundos para comunicar un mensaje, y que lo invite a reflexionar en ciertos aspectos clave a la hora de generar comunicación laboral. Para esto se diseñó una pizarra física intervenida con gráficas que proponen comunicar sentimientos, positivos como negativos, y deseos o ideas, de cosas que quieran cambiar o implementar.



La dinámica de la pizarra generará que los empleados dejen mensajes pegados con *Post-it*. En la parte superior, en color celeste, está el área de los sentimientos, a la izquierda los positivos y a la derecha los negativos. Esta parte busca entender lo que le sucede a cada uno dentro del entorno de trabajo, qué cosas les cuestan y qué cosas les gustan, para así lograr un vínculo entre los empleados gracias que tengan presente el estado de ánimo de sus compañeros. Debajo se encuentra el espacio de las acciones, donde se plasmarán las que ya se hacen y los empleados no sienten positivas, así como ideas que tengan de acciones que quieran implementar para generar mejoras. También podrán agregar comentarios sobre post-it que otros compañeros han colocado anteriormente, de la misma manera que agregar algún emoji en forma de sticker. Con esto se busca que quien colocó el comentario inicial se sienta escuchado por el resto y también permite que quien haya leído este mensaje se sienta identificado por el mismo, o se le ocurran nuevas ideas.



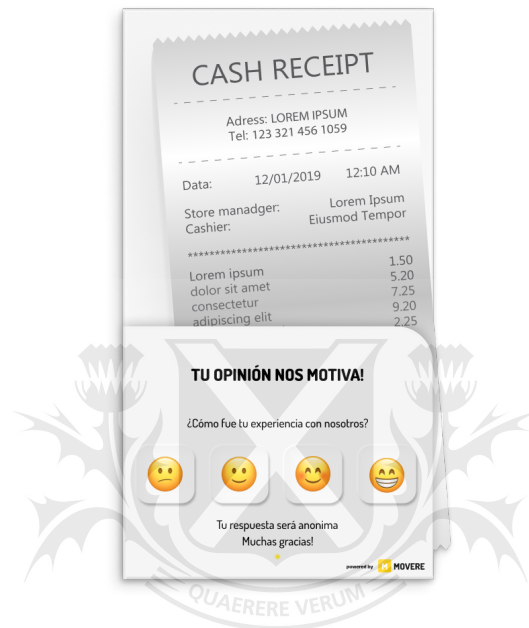
Solamente plasmar ideas por medio de *Post-it*, no resulta suficiente para lograr una comunicación ida y vuelta. Se propone una dinámica donde diaria o semanalmente, el equipo se reúna frente a la pizarra, y pueda discutir las distintas situaciones que fueron surgiendo a lo largo de la semana. De esta manera podrán transformar esos sentimientos e ideas en acciones, tomando decisiones de cambiar, mejorar, o implementar determinadas cosas a la rutina laboral. Estas acciones se podrán implementar asignando objetivos y responsabilidades a quienes correspondan. Estos objetivos y tareas luego podrán anotarse en la franja gris de la derecha para que cada uno tenga un seguimiento de sus responsabilidades, y luego también podrán trasladarse a la plataforma digital, que analizaremos más adelante.

Porta cuentas inteligente

El porta cuentas inteligente se utilizará para evaluar la satisfacción de sus clientes. Actualmente existen muchos métodos de evaluar a clientes, como por ejemplo los formularios o encuestas, pero estos no aseguran que todos los clientes envíen su respuesta. Para que el sistema de Movere funcione correctamente, es crucial contar con un relevamiento adecuado de la opinión de los clientes sobre su nivel de satisfacción del servicio.

Para esto se diseñó un sistema de fácil accesibilidad y baja complejidad para el cliente, y que no requiera de un esfuerzo extra por parte del mismo. Por eso se buscó llevar un objeto físico, que no requiera el uso del celular, a la mesa. El momento de recibir el feedback es al finalizar una comida, y una herramienta digital puede ser considerada como una barrera que aleja al cliente de enviar su satisfacción.

Un objeto con el cual el cliente siempre deberá interactuar es el porta cuentas. Se optó por utilizar este objeto ya existente, e implementar tecnología para convertirlo en un porta cuentas inteligente, que por medio de cuatro botones podrá recibir un input de información brindada por el cliente.



Este porta cuentas cuenta con 4 botones. Cada uno de ellos equivale a un valor del 1 al 4, donde 1 es el puntaje más bajo y 4 el más alto. Estos botones están representados por emojis desde el punto de vista del cliente, pero se transforman en un valor numérico para los empleados del restorán. Se implementaron emojis con la intención de asimilar cada botón con un sentimiento del cliente, invitándolo a elegir uno de estos en relación en que tan contento concluyó su experiencia en el local gastronómico.

Desde el punto de vista de los empleados, la valoración del cliente será visualizada en forma de puntaje, donde se promedia a todos los clientes, dando como resultado un valor numérico, como por ejemplo 3,3. Este valor determina el nivel del restorán (nivel 0, 1, 2, 3, 4) los cuales serán categorizados de la siguiente manera:

- Nivel 0: 0 a 0.9 puntos
- Nivel 1: 1 a 1.9 puntos
- Nivel 2: 2 a 2.9 puntos

Nivel 3: 3 a 3.7 puntos

Nivel 4: 3.8 a 4 puntos

Los empleados podrán hacer un seguimiento del promedio de puntaje de los clientes y del nivel del restorán a través de dos sistemas, uno físico, que es la pantalla que se encuentra en un lugar común de los empleados dentro del restaurante como por ejemplo la cocina, y otro digital, al cual pueden acceder cuando no están trabajando.

Pantalla activa

Las valoraciones de los clientes son trasladadas a una pantalla en tiempo real, donde todos los empleados puedan visualizar cliente por cliente, las que fueron recibiendo. De esta manera podrán monitorear el progreso a lo largo del día, recibiendo un feedback de su rendimiento en el momento que están trabajando. También muestra el valor promedio del día, el cual podrá ser comparado con el promedio del mes, y con el mejor día del mes, para tener un parámetro de la performance del equipo a lo largo del tiempo.



En la parte izquierda de la pantalla se muestra el progreso del día. Se utiliza un gráfico para facilitar la visualización de la información que ayuda a entender cuál es la tendencia a lo largo del día. Estos datos también podrán ayudar a entender si, por ejemplo, surge una caída

en la atención siempre en un mismo horario, o si a medida que avanza el día, el cansancio afecta el rendimiento. En la columna de la derecha se visualizan 3 valores: el promedio del día, el promedio del mejor día, y el promedio del mes. Este dato ayuda a entender si el trabajo de ese día está por encima o por debajo de la media, para que los empleados puedan relacionar si la forma en la que están trabajando está impactando de forma positiva o negativa en el servicio de los clientes.

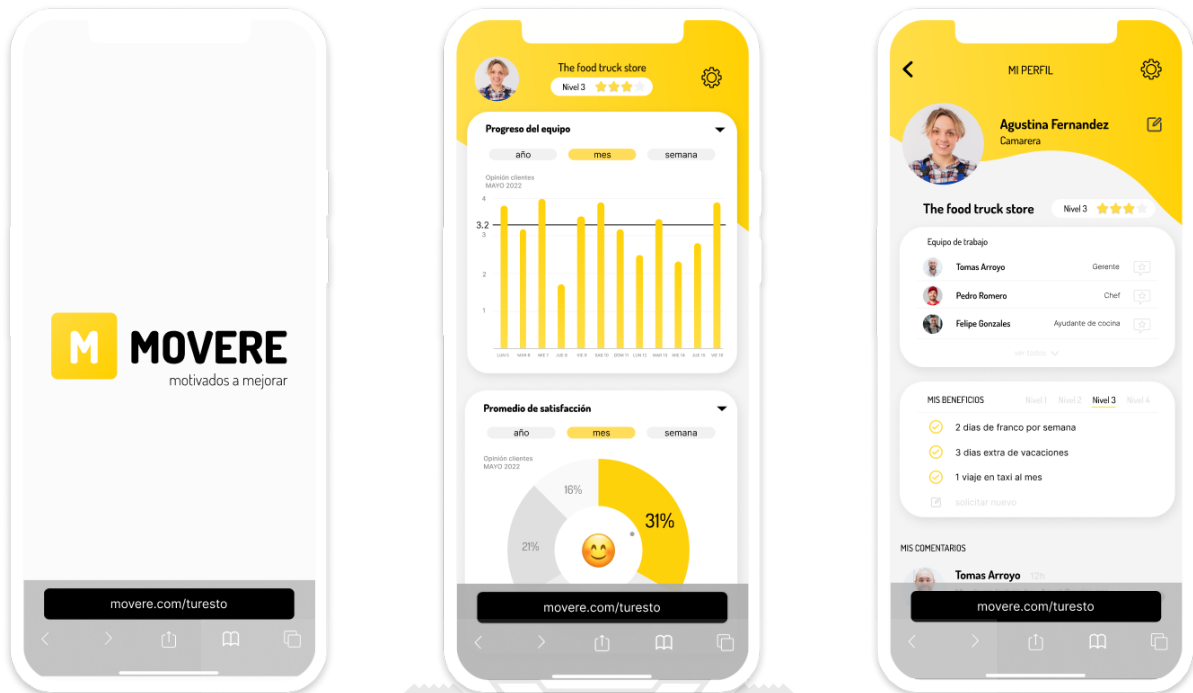
Tener la pantalla a la vista mientras trabajan es una herramienta de feedback para los empleados, y esto puede optimizar su motivación. Si los resultados son buenos, se sentirán reconocidos por su esfuerzo, generando motivación, si son negativos, los ayudará a identificar los problemas en los que deben trabajar más, e incentivará a esforzarse para lograr sus objetivos personales.

Web-app de integración

Como cuarta herramienta se implementará una web-app. Esto es un portal al cual los empleados (usuarios) podrán acceder por medio de un navegador web y tiene por objetivo ayudar a visualizar el rendimiento del local en el largo plazo, a tener un seguimiento de las tareas y objetivos, a generar bienestar y unión de equipo por medio del reconocimiento, y a realizar un seguimiento de los beneficios que reciben los empleados.

Se denomina “de integración” porque es un punto de encuentro de las otras 3 herramientas, y tiene por objetivo principal darle una continuidad de uso a largo plazo a todo el sistema. Los objetivos que se planteen en la pizarra se perderán si no son registrados en algún otro lado, y el análisis de rendimiento a largo plazo no podrá visualizarse correctamente sin una herramienta interactiva.

Es una plataforma digital a la que se ingresa por medio de un navegador web, una herramienta de fácil acceso para todos los empleados, que no requiere de espacio en el celular para descarga, y permite una utilización de sus elementos de forma intuitiva desde cualquier dispositivo.



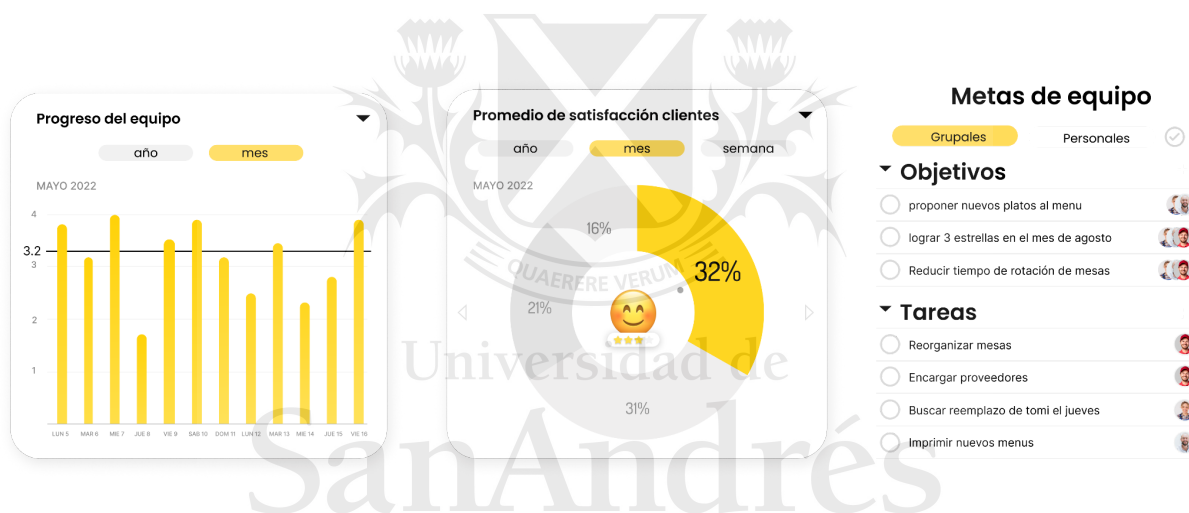
La plataforma cuenta con dos secciones principales: la pantalla de inicio, donde se visualiza toda la información común a todos los empleados del local, y la pantalla del perfil personal, donde cada empleado visualiza información personalizada.

La pantalla de inicio refleja la misma información que la pantalla, pero con más detalle, sumado a un espacio donde se carga la información de la pizarra. En la parte superior se podrá visualizar el nivel del restaurante, el ingreso a perfil personal, y el ingreso a los setos del sistema. En esta sección principal se visualizarán 3 tipos de información.

- La primera información en forma de una tarjeta, muestra el promedio del restaurante, y se podrá filtrar por semana, mes y año. Aquí los empleados podrán visualizar el progreso en el tiempo y tener una mirada en retrospectiva de cómo han evolucionado, ayudándolos a entender si la forma en la que están trabajando aporta una mejora en la valoración recibida.
- La segunda, también en forma de tarjeta, muestra las valoraciones de los clientes, pero segmentada proporcionalmente por la cantidad de clientes seleccionaron cada uno de los 4 valores. De esta manera pueden entender qué tan constante son con el servicio que ofrecen. Si el porcentaje se centra mayoritariamente en un valor, significa que ofrecen un servicio similar a todos

sus clientes, pero si el porcentaje se reparte en varios valores, determina que tienen una gran diferencia entre el servicio que reciben algunas personas versus otras. Esto ayuda a entender en qué áreas el equipo deberá trabajar para mejorar.

- La tercera parte contiene los Objetivos y Tareas. Aquí los usuarios podrán cargar las responsabilidades que tengan cada uno de ellos, y las cosas que se plantearon a la hora de trabajar en equipo en la pizarra. De esta manera cada uno podrá ver cuales son sus responsabilidades y las de otros. Un objetivo tendrá asignado uno o varios responsables, y todos podrían visualizar quiénes son los mismos, permitiendo de forma colectiva estar informados, no solo de las tareas personales, sino también de la de los compañeros.

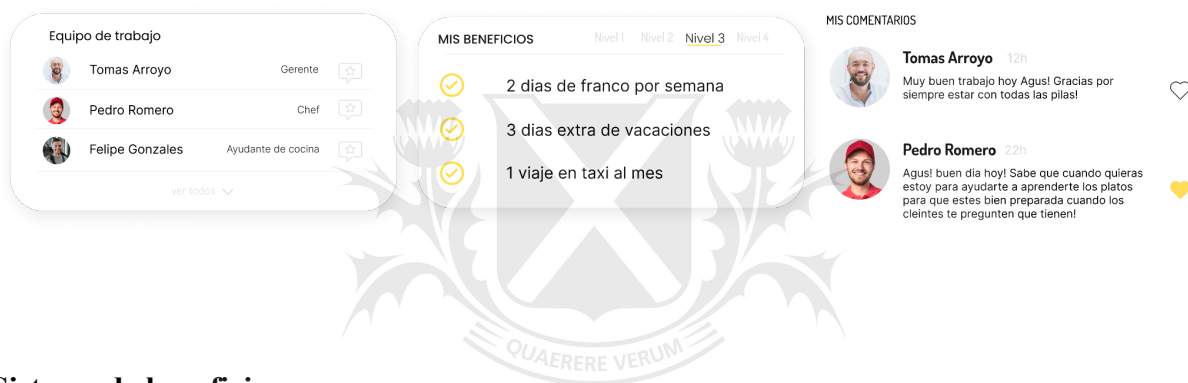


En la sección del perfil personal, los empleados se encontrarán con 3 segmentos orientados al desarrollo personal de cada persona:

- En la parte superior verán a todos sus compañeros de trabajo, donde a través de un ícono podrán dejarles un comentario. Este mensaje les llega de forma privada, y solamente podrán verlo ellos.
- Luego en una segunda tarjeta podrán visualizar cuáles son los beneficios a los que están accediendo, ver a cuáles podrán acceder si mejoran, y proponer alguno diferente. Estos beneficios varían según cada persona y el nivel en el que se encuentran. Explicaremos este punto detalladamente en la parte de

“sistema de beneficios”.

- En el tercer segmento podrán ver los comentarios que recibieron de sus compañeros. Este espacio es creado con el objetivo de incentivar el reconocimiento mutuo entre compañeros de trabajo. Un espacio de comentarios, asincrónico, y que no tendrá una respuesta, puede motivar a una persona a dejar un mensaje que en una condición de conversación cara a cara puede no darse. Los comentarios pueden ser de reconocimiento o de crítica, que debe estar orientada a una intención constructiva.



Sistema de beneficios

El sistema de beneficios es una sección crucial la hora de motivar a los empleados. Todas las herramientas que fuimos mencionando anteriormente aportan una dinámica de trabajo más ordenada, fomentando la comunicación y el trabajo en equipo, factores que ayudan a mejorar el entorno laboral y el bienestar de los empleados. Esto no asegura que el empleado se sienta necesariamente motivado y que tenga intenciones de aportar al trabajo en equipo. Es por eso que se implementa un sistema de beneficios con el fin de alinear los intereses personales de cada empleado con los intereses colectivos del equipo de trabajo.

Lo que se busca fomentar es el concepto de “si todos trabajamos bien y en equipo, todos obtendremos mejores beneficios” y evitar que los empleados sientan que se esfuerzan solamente para que el dueño del local tenga un mayor ingreso y él no pierda el empleo. De esta manera se trata de cambiar el punto de vista de los empleados, de un aspecto negativo (el de no perder el trabajo) a uno positivo (el de obtener beneficios de interés por medio del

esfuerzo), y poner a los dueños de locales en una posición donde valoren más a sus empleados y los reconozcan por el esfuerzo que realizan.

Los beneficios deben ser creados “a medida” de cada empleado. Estos serán negociados entre el empleado y el empleador buscando un equilibrio entre lo que a cada empleado le interesa y lo que el empleador puede brindar. Algunos tendrán interés en mayor flexibilidad laboral algún día de la semana, otros en poder viajar en taxi al trabajo con los gastos cubiertos. Este punto de negociación entre empleado y empleador debe resolverse de manera justa para ambas partes, ya que el empleador no querrá ofrecer beneficios que no sean de interés para el empleado porque no resultarán motivados.

Los beneficios acordados entre ambas partes se dividirán en 4 niveles, y los beneficios acordados se adjudicarán a cada nivel, ubicando el de menos interés en el nivel 1 y el del mayor en el 4. De esta manera, el empleado se verá motivado a trabajar de forma conjunta con sus compañeros, para atender de mejor manera a los clientes, buscando que valoren de la mejor manera positiva su experiencia, así el restorán tiene un nivel más alto, y ellos obtienen los beneficios deseados.

De esta manera se cierra el ciclo del sistema Movere, donde la valoración que le dan los clientes al restorán determinan los beneficios de los empleados, quienes, trabajaran en equipo e implementaran mejoras con la intención de llegar al cuarto nivel, y obtener cada uno una recompensa.

Ejemplo de implementación

El siguiente caso de uso ayudará a entender mejor cómo se integran todos estos sistemas. Un grupo de clientes llega al restorán y toma lugar en una mesa, es atendido por uno de los camareros quien le entrega la carta y toma el pedido. La comanda es enviada a la cocina y una vez lista, la comida se lleva a la mesa por el camarero. Al finalizar, los clientes piden la cuenta. Aquí es donde Movere entra en juego. Al recibir la cuenta, los comensales tendrán en sus manos una botonera donde podrán indicar cómo fue su experiencia a lo largo de la cena, optando por una de las cuatro opciones. Supongamos que eligen la tercera opción. El camarero les consulta amablemente que podrían cambiar para mejorar su experiencia. Ellos le comentan que la comida llegó un poco fría.

Existen infinidad de opciones que los clientes podrían responder, como:

“Tardaron mucho en atendernos”

“Hay mucho ruido en el local”

“La comida no nos gustó mucho”

Ahora el camarero sabrá qué deben mejorar, y podrá identificar por qué el plato llegó frío a la mesa. Si fue un error que no suele suceder, podrá omitirse, pero si es algo que sucede reiteradamente deberá pensar en posibles soluciones y ponerlo en la pizarra, o si no sabe qué solución podría funcionar, colocará cuál es el problema recurrente e invitará al resto de sus compañeros a pensar en soluciones.

Ahora, ¿Qué motivará al empleado a tomarse el trabajo de pensar en soluciones y compartirlo con sus compañeros? La valoración que los clientes dieron por medio de la botonera en el porta cuentas, sumado con las valoraciones de todos los otros clientes, se traduce en un promedio que sirve al local para saber qué tan bien están rindiendo ante sus clientes. Por medio de esta valoración los gerentes del local le darán a sus empleados distintos beneficios, que son de interés personal del empleado, generando la motivación para que los empleados encuentren interés en aportar al beneficio común.

Una vez en la pizarra esa idea se discutirá con el equipo y en conjunto buscarán la solución que consideren mejor. Si se logra implementar de forma correcta, se espera que ese cambio en el sistema se vea reflejado positivamente en el servicio otorgado al cliente, y por consecuencia signifique un mejor nivel del restorán y más beneficios para sus empleados.

El siguiente cuadro ayuda a entender el flujo de las acciones que suceden a lo largo del proceso:



CONCLUSIÓN

Este trabajo surge de una hipótesis que presuponía una baja calidad de atención a los clientes de locales gastronómicos de nivel bajo, medio y medio-alto quienes ofrecen un servicio presencial y para consumir en el lugar. La investigación ayudó a validar la hipótesis, pero también demostró, por medio de un análisis profundo, que la problemática está bastante alejada de lo que se pensaba como el problema inicial.

En este caso, y reconstruyendo en forma inversa, se descubrió cómo una situación que podríamos considerar interna como es el entorno laboral y el trabajo en equipo, afecta de gran manera a los clientes. Y además, demuestra que el problema de superficie proviene de una serie de desencadenamientos de pequeñas acciones que tienen un mismo factor en común y no se identifican a simple vista.

La problemática planteada como desencadenante se encuentra en cómo el entorno laboral afecta a cada uno de los empleados, que por consecuencia termina modificándoles de forma negativa el estado de ánimo a la hora de desempeñarse profesionalmente. Si bien se podrían buscar distintas formas para mejorar esta problemática, en este caso el objetivo de fondo era crear una solución que atienda también las necesidades que enfrentan los clientes de los locales gastronómicos. Es por esto que se trabajó en el desarrollo de una solución, aplicable a diferentes tipos de locales, en busca de generar un impacto positivo en el entorno laboral, pero siempre teniendo como foco cómo la implementación de esta solución afecta a los clientes de los locales.

Podemos definir a Movere como un sistema que tiene dos caras, cada una enfrentando un dilema diferente, pero causado por el mismo problema central. Cuando diseñamos una solución centrada en las personas, nos focalizamos en ayudar y mejorar el entorno de todas las personas que interactúan con el sistema. Una cara se enfoca en mejorar el entorno laboral de los empleados, ayudándoles a trabajar en equipo, a mejorar las comunicaciones con sus compañeros de trabajo, a disfrutar más del trabajo que hacen, y plantearse objetivos a futuro que los impulse a esforzarse cada día. La otra cara se enfoca en crear un sistema que tiene como usuarios a los empleados, y que logre satisfacer las necesidades de clientes de locales, pero con el desafío de crear un sistema replicable y adaptable a diferentes entornos laborales, y no solo focalizados en un local en específico.

Haciendo una mirada retrospectiva de mi camino a lo largo de este trabajo y de la carrera de Diseño en la Universidad de San Andrés, me doy cuenta en cómo este trabajo me sirvió para poner en práctica las distintas herramientas que fuimos aprendiendo a lo largo de la carrera, esta vez, todas en conjunto en un mismo proyecto. Desde el entendimiento de una problemática y las necesidades de las personas que la rodean, considerada la pata principal de lo aprendido en la carrera, a las distintas etapas y herramientas que ayudan a lograrlo; la investigación para lograr el entendimiento; la creatividad para buscar diferentes soluciones interdisciplinarias, ya sea creando propuestas nuevas o uniendo y adaptando las existentes a otro rubro; la creación de una marca y su identidad; la experiencia de los usuarios utilizando la solución desarrollada, y su evaluación; la autocrítica e iteración en el proceso de diseño; y la presentación de un proyecto de forma clara y precisa, que permita el entendimiento del trabajo. Todo esto, sumado a la etapa de implementación y testeo, que si bien no se llevó a cabo en este trabajo, pero sí en distintas ocasiones a lo largo de la carrera, son las bases de mi formación. Mi paso por esta carrera tuvo como objetivo adquirir diferentes herramientas que luego puedan ser aplicables a cualquier aspecto de mi vida, no necesariamente en aspectos de diseño, sino también de crecimiento personal.



BIBLIOGRAFÍA

Amazonaws.com. (2022, 13 marzo) *Diagnóstico Estratégico de consumo y propuesta de valor hotelería y gastronomía en Argentina 2019*.

<https://fehgra.s3-sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Presentación+Integral+FEHGRA+Gastronom%C3%ADa+%2B+Hoteler%C3%ADa+Noviembre+2019+V2.pdf>

Ivan Aranguren. (2022, marzo) *Encuesta a comensales gastronómicos*.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MsKuwe7omiCGGWpchPJcib0_tDjlwtdUN-IVdVzVSVs/edit?usp=sharing

O’Flaherty, S. (2021, 17 septiembre). *Research: A little recognition can provide a big morale boost*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/03/research-a-little-recognition-can-provide-a-big-morale-boost>

Management (4th ed.); Montana, Patrick J; Charnov, Bruce H (2008).

TEDx Talks. (2019, 9 febrero). *This is what makes employees happy at work; The Way We Work, a TED series*

[Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=PYJ22-YYNW8>

TEDx Talks. (2016, 2 mayo). *How to start changing an unhealthy work Environment; Glenn D. Rolfsen*

[Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=eYLb7WUtYt8>

Nicholson, N. (2021, 9 septiembre). *How to motivate your problem people*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2003/01/how-to-motivate-your-problem-people>

Universidad de
San Andrés

ANEXO I

Info del entrevistado	INTERESES			
Ignacio	Mantener a sus clientes contentos	Hacer que vuelvan a consumir al mismo lugar	Que se sientan bien atendidos y en un lugar a gusto	Pocos platos pero de buena calidad
Felipe	Lugares que tienen buena calidad de comida	Le gusta probar cosas nuevas, va siempre a lugares que le recomiendan conocidos	Conoces nuevos chef's y probar sus platos	Bares a tomar algo con amigos
Mariano	Atencion rapida	Comida contundente	Poca espera hasta recibir la comida	Probar lugares nuevos

miro

Info del entrevistado	PRIORIDADES			
Ignacio	Que sus camareros atiendan bien, no falten y sean cordiales	Brindar platos de buena calidad		
Felipe	Calidad sobre cantidad			
Mariano	Distancia de su casa: ambiente del lugar, comida que brindar	Cantidad sobre calidad	Prefiere pedir desde la mesa y no de la barra	Pero pedir en la barra no le molesta porque siente que es mas rápido

miro

Info del entrevistado	ACCIONES					
Ignacio	Gestion de proveedores e insumos	Entrenamiento de camareros en la atención	Tratar de poner un precio que les sea comodo a los clientes			
Felipe	"no pedido otra cerveza para no hacer fila"	Siempre reserva lugares de cor de autor	Se entera de lugares boca a boca	Repite lugares que le gustan	Dividen platos entr amigos para proba de todo	Poder probar la cerveza cuando la vas a pedir en la barra
Mariano	"por lo general mis amigos me recomiendan lugares"	"me voy armando lista en instagram de lugares que me gustan"	"prefiero pagar en efectivo, no suelo usar tarjeta"			miro

Info del entrevistado	OPINIONES				
Ignacio	El costo fijo mas alto es el del personal	"Creo que en todos los restoranes el personal es lo primero que tratan de recortar"	"Creo que la gente nos conoce de boca en boca, por eso es bueno atender bien a los clientes, para que te recomienden."		
Felipe	Esta bueno el mozo porque te explica los platos	"igual si repito lugar y ya se que pedir e medio fiaca espera a ser atendido"	En restoranes gourmet: "Suele ser muy buena la atención, te explica bien y te ayudan a elegir"	La fila para pedir en los bares no esta bueno	Esta bueno pagar cuando pedis, te ahorras un paso
Mariano	"La atención en los bares es mas fría que en restoranes de barrio"	Le gusta frecuentar lugares por la interacción con los mozos si son los mismos	No le gusta tener que usar el celular con el menú qr		miro

ANEXO II

Formas de tomar pedidos

Relevamiento

- Gain
- Dependiendo del lugar
- Pain

Now table

Modelos Acciones	Clasico	Pedido en mostrador y espera en el lugar	Pedido por un portal (totem) y espera en el lugar
Reservar mesa	Por telefono / pagina web ●	-	-
Ver la carta	Fisica o Qr ●	El la pared detrás del mostrador ●	Portal de pedidos (totem en el lugar) ●
Pedir la comida	Al mozo directo ●	En el mostrador (hacer fila) ●	Seleccionar lo que uno quiere en el totem ●
Recibir la comida	La trae el mozo ●	Ser llamado por numero (esperar en el lugar parado o cerca) ●	Ser llamado por numero en el mostrador (esperar en el lugar parado o cerca) ●
Pedir la cuenta	Al mozo ●	Pago en el momento de pedido ●	Pago en el momento de pedido ●
Hacer el pago	El mozo se lleva la tarjeta o efectivo y la devuelve ●	El en momento de hacer el pedido ●	Pago con tarjeta directo en el totem, o acercarse a una caja a pagar ●

Pedido en mostrador y recibir en mesa	Pedido en mostrador y retirar cuando un dispositivo nos indica	Pedido on-line y retirar cuando nos llaman por nombre	Pedir on-line y recibir en la mesa
-	-	-	-
Qr o Destras del mostrador carta pdf ●	Qr o Destras del mostrador carta pdf ●	Qr (portal web interactivo) ●	Qr (portal web interactivo) ●
En el mostrador (hacer fila) ●	En el mostrador (hacer fila) ●	Pedir a través del portal ●	Pedir a travez de portal ●
Te la llevan a la mesa (tenes un numero) ●	Te dan un dispositivo que vibra cuando tu pedido esta listo y lo vas a buscar a la barra ●	te llaman por nombre en el mostrador (esperar parado cerca) ●	Te lo alcanzan a la mesa ●
Pago en el momento de pedido ●	Pago en el momento de pedido ●	Pago en el momento de pedido ●	Pago en el momento del pedido ●
Pagas en el momento de hacer el pedido ●	Pago en el momento de hacer el pedido ●	Pagar en el momento con tarjeta, o te llaman por nombre del mostrador para cobrarte (esperar parado cerca) ●	Pago en el momento con tarjeta, o se acercan a cobrarte en efectivo. ●



Send feedback