



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA INGENIERÍA EN TURISMO

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
TURISMO**

TEMA:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DE
GESTIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL
HOTEL POSEIDÓN**

AUTOR:

CUSME CEVALLOS RICHARD FERNANDO

TUTOR:

MBA. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ

CALCETA, MAYO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Richard Fernando Cusme Cevallos, declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de “Manabí Manuel Félix López”, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
RICHARD F. CUSME CEVALLOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Gilberto Blanco González **certifica** haber tutorado la tesis con el tema **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN GESTIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN**, que ha sido desarrollada por Richard Fernando Cusme Cevallos, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....

MBA. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis con el tema **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN GESTIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN**, la que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Richard Fernando Cusme Cevallos, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Mg. Blanca Enith Mendoza Mendoza

MIEMBRO

.....
Mg. Johnny Patricio Bayas Escudero

MIEMBRO

.....
M.Sc. Rodney Alfonso Alfonso

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me brindó los conocimientos académicos basados en la calidad, con la cual he forjado mis principios profesionales día a día.

A Dios por darme la fortaleza y fe necesaria para culminar con éxito mi meta profesional.

A madre y hermano por el apoyo incondicional, que me brindaron en esta etapa de mi vida.

Al MBA Gilberto Blanco tutor de la tesis, por guiarme y brindarme el apoyo necesario en el cumplimiento de este trabajo de investigación.

A todas aquellas personas, que de una u otra manera estuvieron allí con un poco de su sabiduría enseñándome sus conocimientos.

.....

RICHARD F. CUSME CEVALLOS

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de tesis a cada una de las personas que me apoyaron incondicionalmente para llegar hasta esta etapa de mis estudios universitarios, a Dios por ser mi norte y guía para culminar con éxito otra fase de mi vida. A mi madre por ser extraordinaria y enseñarme que a pesar de cada obstáculo y vicisitudes que se presentaron en el camino, y que se puede salir adelante con éxito, a mi hermano que con su apoyo moral incondicional estuvo en cada momento para no dejarme decaer y al MBA Gilberto Blanco tutor de la tesis por estar a mi lado guiándome y corrigiendo los errores en el transcurso de esta etapa de investigación.

.....

RICHARD F. CUSME CEVALLOS

CONTENIDO

CARÁTULA	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO	vii
CONTENIDO DE FIGURAS Y CUADROS	ix
RESUMEN	xi
PALABRAS CLAVES	xi
ABSTRACT	xii
KEY WORDS	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	4
1.2.2. JUSTIFICACIÓN LEGAL	5
1.2.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	5
1.2.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	6
1.2.5. JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	6
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. IDEA A DEFENDER	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. GESTIÓN.....	8
2.2. GESTIÓN HOTELERA.....	9
2.3. GESTIÓN HOTELERA EN SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	11

2.4. PROCESOS, SUBPROCESOS DE UN HOTEL.....	15
2.5. PROCESOS OPERATIVOS EN CONTROL Y GESTIÓN	17
2.6. OPERACIONES Y ESTRATEGIAS DE APOYO EN HOTELES PARA EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	21
2.7. CALIDAD DEL SERVICIO EN ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	24
2.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN ALIMENTOS Y BEBIDAS	27
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	31
3.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES CON SUS ACTIVIDADES	37
3.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN	37
3.1.2. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN	37
3.1.3. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN GESTIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN.....	37
3.1.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MANUAL.....	39
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
FASE I: IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN	41
4.1. DISEÑO Y ANÁLISIS DEL SITIO PARA LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA DEL ÁREA DEL ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	45
FASE II: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN	45
4.2. EVALUACIÓN DE SUBPROCESO Y ACTIVIDADES.....	45
4.3.REPRESENTACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN EN LA ETAPA DE ESTUDIO.	48
4.3.1. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJOS DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES.....	50
4.3.2. SUBPROCESO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS.....	51
4.3.3. SUBPROCESO DE BODEGA	53
4.3.4. SUBPROCESO DE PORCIÓN DE ALIMENTOS.....	54
4.3.5. SUBPROCESO DE COCCIÓN DE ALIMENTOS	56

4.3.6.	SUBPROCESO DE LIMPIEZA	59
4.3.7.	SUBPROCESO DE EVENTOS	60
4.3.8.	SUBPROCESO DE SERVICIO GASTRONÓMICO	61
4.3.9.	SUBPROCESO DE RESTAURANT	62
4.3.10.	SUBPROCESO DE BAR	64
4.3.11.	SUBPROCESO DE EVENTOS	65
4.3.12.	SUBPROCESO DE ROOM SERVICE	66
4.3.13.	SUBPROCESO CONTROL DE COSTOS	67
	FASE III: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DE GENTIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN.....	68
	FASE IV: CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MANUAL	126
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
	4.1. CONCLUSIONES.....	128
	4.2. RECOMENDACIONES	129
	BIBLIOGRAFÍA	130
	ANEXOS	138

CONTENIDO DE FIGURAS Y CUADROS

CONTENIDO FIGURAS

Figura 2.1.	Organigrama de restaurante.....	12
Figura 4.2.	Estructura y organigrama del área de alimentos y bebidas	45
Figura 4.3.	Representación de proceso del área de alimentos y bebidas	49
Figura 4.4.	Simbología de diagrama de flujo	50
Figura 4.5.	Elaboración de alimentos	51
Figura 4.6.	Subproceso de bodega	53
Figura 4.7.	Subproceso de porción de alimentos.....	54
Figura 4.8.	Subproceso de cocción de alimentos	57
Figura 4.9.	Subproceso de limpieza	59
Figura 4.10.	Subproceso de eventos	60
Figura 4.11.	Subproceso de servicio gastronómico	61
Figura 4.12.	Subproceso de restaurant	63
Figura 4.13.	Subproceso de bar	64

Figura 4.14. Subproceso de eventos	65
Figura 4.15. Subproceso de room service	66
Figura 4.16. Subproceso de control de costo	67

CONTENIDO CUADROS

Cuadro 3. 1. Metodología del diseño para el manual de procedimientos según los autores.	32
Cuadro 3.2. Diseño del manual de procedimiento para las áreas de alimentos y bebidas del hotel Poseidón.....	36
Cuadro 3.3. Estructura técnica para la elaboración de manuales	39
Cuadro 4.4. Perfil del personal que labora en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón	47
Cuadro 4.5. Variables e Indicadores	126
Cuadro 4.6. Control y seguimiento.	127

CONTENIDO IMAGEN

Imagen 2.1. Ciclo de mejora.....	18
Imagen 2.2. Procesos estratégicos	20

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo diseñar un manual de procedimiento hotelero para mejorar la gestión en el área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón del Cantón Manta, Provincia de Manabí. La información recopilada se obtuvo mediante revisión bibliográfica y trabajo de campo, siendo un proceso exploratorio-descriptivo. En cuanto a los resultados, en la primera fase se identificó las características en el área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón, misión, visión, estructura y organigrama. En la segunda fase, se diagnosticó los procedimientos operativos en el área de alimentos y bebidas, aplicando herramientas como, entrevista, análisis internos, entrevista directa; permitiendo identificar las problemáticas existentes, como no ejecutar los métodos adecuados que ayuden a la mejora de la gestión, además de no existir una estructura y organigramas sobre mapas de procesos direccionado al cliente interno al momento de realizar las labores en el área objeto de estudio; se analizó el desempeño laboral de los empleados, detectándose falencias basadas en la calidad de la gestión hotelera alineadas con las normas INEN sobre la manipulación de alimentos y bebidas. En la tercera fase se procedió a la elaboración del manual de procedimientos, definición y análisis de la información, diseño y estructura del manual y objetivos del área. En conclusión, se elaboró el manual de procedimientos permitiendo a la organización de actividades y procesos en las áreas de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón.

PALABRAS CLAVES

Manual de procedimientos, diseño del programa, procedimientos operativos, procesos adecuados, mejora de gestión.

ABSTRACT

The objective of the research is to design a hotel procedure manual to improve the management of food and beverages at the Poseidón Hotel of Manta Canton, Manabí Province. The information collected was obtained through bibliographic review and field work, being an exploratory-descriptive process. Regarding the results, in the first phase the characteristics in the food and drink area of the Poseidón Hotel, mission, vision, structure and organization chart were identified. In the second phase, the operative procedures in the area of food and beverages were diagnosed, applying tools such as, interview, internal analysis, direct interview; allowing to identify existing problems, such as not implementing the appropriate methods that help improve management, in addition to not having a structure and flowcharts on process maps addressed to the internal client at the time of performing the tasks in the area under study; the work performance of the employees was analyzed, detecting deficiencies based on the quality of the hotel management aligned with the INEN norms on the manipulation of food and beverages. In the third phase, the manual of procedures, definition and analysis of the information, design and structure of the manual and objectives of the area were drawn up. In conclusion, the procedures manual was prepared allowing the organization of activities and processes in the food and beverage areas of the Poseidón Hotel.

KEY WORDS

Manual procedures, program design, operating procedures, appropriate processes, management improvement.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La actividad hotelera en el sector turístico es una de las más desarrolladas a nivel mundial, y Ecuador no es la excepción, siendo este uno de los servicios que más se ha generalizado con respecto al impulso del turismo en el país. Los hoteles y los restaurantes ocupan el 2,10% en ramas de actividad económica de la población desde hace 10 años y más, existiendo más de 3000 hoteles, cada uno de ellos con sus categorías y estrellaje (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). Menciona Rodríguez (2012) que la industria hotelera inmersa en la actividad del turismo ha ido evolucionando a través del tiempo, acompañada de los avances de la tecnología y comunicación; se han ido mejorando en todas sus áreas, no solo en su infraestructura sino en cuestión de servicio como el de alimentos y bebidas, contribuyendo a mejorar la balanza de pagos de una manera significativa. Por medio del ingreso de divisas, durante los últimos años muchos hoteles han tenido que realizar cambios en su operación con los objetivos de brindar mejor calidad, aumentar las utilidades, cuidar el ambiente y ofrecer una vida mejor.

Además, la hotelería forma parte principal, es el componente elemental del sistema turístico, ya que como se plantea en la propia definición de turismo, turismo es viajar de un lugar a otro por espacio inferior a menos de un año, lo que promueve el uso de varios servicios y la primera prestación que contrata es el de hospedaje y alimentación (Orduna y Urpí, 2010). También, es cierto que existen centros de alojamiento que no cumplen con las normativas establecidas en la Ley Orgánica de Turismo, en el Reglamento de actividades turísticas (2015) y el reglamento de alojamiento (2002); y esto hace que la calidad en el servicio se vaya perdiendo, como la credibilidad del mismo.

La problemática que tienen los establecimientos de hospedaje de Ecuador, es que existen errores por parte de muchos directivos y trabajadores debido a la inexperiencia e inadecuada aplicación de normas de manejo hotelero y de atención al cliente, reflejándose en un mal servicio a los clientes externos. El departamento de alimentos y bebidas o restaurante es uno de los más importantes dentro de la industria turística ya que satisface una de las principales necesidades del ser humano que es alimentarse, por lo que tiene que ser atendida con estándares altos de calidad e higiene. El talento humano así como la infraestructura, inmobiliarios y equipamiento deben ser los adecuados para evitar accidentes laborales, hacer el trabajo más eficiente y eficaz, además de asegurar la calidad y la frescura de los alimentos. Se debe evaluar desde el costo del plato por persona hasta el momento de servir al cliente es decir, todo el proceso productivo con su valor agregado y la entrega final (Reinoso, 2011)

La Provincia de Manabí cuenta con infraestructura que en la actualidad permite el desarrollo de actividades de alojamiento, pero no logra satisfacer las necesidades de los visitantes debido a la inexistencia de procesos de gestión internos que corrijan la deficiencia en el manejo de los recursos enfocados al servicio y a las recientes catástrofes naturales presentadas en la región, las cuales afectaron la mayoría de las infraestructuras hoteleras del territorio, debilitando directamente la actividad turística y al sector de hospedaje en cuanto a la disminución de visitantes, pérdidas materiales, económicas y la disminución de la actividad turística en el destino, por esa razón todo el sector en la actualidad se encuentra en proceso de renovación y reconstrucción (Peralta, 2015).

De acuerdo con Félix *et al* (2015) desaparecen anualmente nombres de establecimientos en distintos cantones de la Provincia de Manabí, surgiendo una gran cantidad de negocios de alojamiento, que ofrecen diferentes niveles de servicio, muchos de ellos se han creado sin un verdadero plan de estudio previo, lo que ha ocasionado pérdidas para dichos establecimientos, todo esto se lo ve reflejado al analizar el catastro del Ministerio de Turismo, donde aparecen y desaparecen anualmente nombres de establecimientos en distintos cantones de la Provincia. También manifiesta Reinoso (2009) en la Provincia de Manabí se podría destacar una

problemática que es la falta de un diagnóstico de la gestión hotelera que comprende la identificación de los procesos que permiten administrar un establecimiento y también el cumplimiento de requerimientos establecidos en las normas técnicas de alojamiento expedidas por el Ministerio de Turismo.

Si nos referimos a la ciudad de Manta, uno de los destinos turísticos más relevantes de la Provincia de Manabí y con mayor porcentaje de establecimientos de alojamiento, posee un déficit de información estadística clara y organizada, esta no permite evaluar la actividad económica y con ello la toma de decisiones encaminadas a las necesidades. La hotelería en el sector no se desarrolla de una forma idónea, la falta de coordinación en los sectores tanto como público, privado y la academia no logran tener un panorama claro, por lo que esto impide direccionar estrategias de comercialización hotelera y acuerdos para promocionar la ciudad de Manta como un destino turístico (Ministerio de Turismo, 2016). Es decir no se genera una atención especial al cliente, que no solamente incluya el aspecto de generación de negocio sino también la maximización de eficiencia de la fuerza de ventas, de los servicios de atención al cliente, de los gestores comerciales, cuyas actividades se encuentran relacionadas con el mercado, para maximizar los recursos y satisfacer sus requerimientos mediante un buen servicio, en la cual se proyecte una imagen competitiva, para entonces poder generar fidelización y una mejor cobertura. No existe una buena utilización de cada uno de sus instrumentos de evaluación de calidad, que permita una mayor accesibilidad y conocimiento de los clientes potenciales, siendo esto referente de confiabilidad, en el cual la imagen y el servicio sean complemento e integración para satisfacer los requerimientos.

Arias *et al* (2016) la actividad turística de Manta, se empezó a sentir desde 2014 cuando se experimentó el bajón en el número de visitas a la ciudad. El GAP se identifica por ejemplo en la falta de información y con ello se vuelve a poner en escena la calidad del servicio (Cook & Thompson, 2000). La relación del usuario con la calidad está íntimamente ligada con la satisfacción, de esta manera se pueden plantear y reacomodar las actividades y en el tiempo adecuado se plantea colmar los niveles de satisfacción de los usuarios.

El Hotel Poseidón no se escapa de estas situaciones, ya que mediante este aporte investigativo lo que se aspira conseguir es ejecutar una medición en el área de alimentos y bebidas, y realizar una completa evaluación de la gestión integral de los procesos, bajo un modelo de investigación descriptiva, la que se enfocará en sus clientes internos y el desarrollo de sus habilidades, en las que se están manifestando los síntomas que perjudican el normal desempeño de las áreas. Para la recopilación de esta información se realizaron entrevistas a los encargados del área de alimentos y bebidas, con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades de las áreas ya antes mencionadas.

Por otra parte, es evidente la falta de documentación de los procesos y manuales de procedimientos hoteleros, ya que no cuentan con el registro necesario que evidencie el desarrollo de las actividades diarias, también el no contar con un organigrama de cargos que se adecúe a las necesidades de un hotel; son causas de la problemática identificada según la entrevista preliminar realizada al Chef del Hotel Poseidón.

Una vez planteada la problemática, se establece el problema científico de investigación de la siguiente manera:

¿Cómo contribuir al mejoramiento de los servicios del área de alimentos y bebidas para la satisfacción del cliente del Hotel Poseidón del Cantón Manta?

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En la presente investigación se evidencian definiciones de diferentes autores que son de gran respaldo para el análisis e interpretación de temáticas como es el manual de procedimientos para la mejora de gestión del área de alimentos y bebidas, esto permite tener claro el proceder a la investigación a describir, así se tendrá un conocimiento concreto de los temas a ser tratados, lo que respaldan y argumentan teóricamente, Quezada y Vargas (2016), Monagas (2013), por lo tanto afirmar que los manuales de

procedimientos son indispensable para el buen funcionamiento en cada una de sus áreas.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN LEGAL

Con respecto a lo legal se justifica el desarrollo de la investigación se fundamenta en las normativas como el Art 92 de la Constitución Política de la República que dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor. El Reglamento general de actividades turísticas vigentes Art. 57.- Servicio de comedor tendrá lugar dentro del horario señalado por la administración del alojamiento, se cuidará especialmente que, en la preparación de los platos, se utilicen alimentos e ingredientes en perfecto estado de conservación, que su presentación sea adecuada. Según el PLANDETUR (2020), en 2005 la actividad predominante es de alimentos y bebidas con el 60%, por lo que al ser esta una actividad y servicio con una demanda significativa, es necesario establecer estrategias que mejoren de forma rápida y estable la calidad de este servicio y una de esas estrategias o alternativas es el diseño de un manual de procedimientos para la mejora de gestión dentro del hotel. Además la Ley de Turismo de Ecuador 2002, en el apartado Cap. II, artículo 5, se incluye el servicio de alimentos y bebidas, por lo que resulta de importancia este fundamento legal para tratarla en la actividad estudiada.

1.2.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En cuanto a la justificación metodológica, se precisará y determinará los pasos estructurados por diferentes autores; Romero (2002), Palma, (2003), Alfaro (2010), Santamaría y Cadrazco (2011), Blanco *et al* (2016), para fundamentar el diseño del manual de procedimientos en el área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón, lo que involucra a la búsqueda y así se ajustaría al contexto de la investigación, aplicando los métodos, técnicas y herramientas más oportunos para obtener resultados positivos y acorde a la realidad.

1.2.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En la práctica, la propuesta busca mejorar la productividad del Hotel Poseidón con la aplicación de un manual de procedimientos, además del análisis de la realización de las operaciones con el seguimiento de organigramas por procesos, y por áreas, también buscar un desarrollo sostenible para el hotel, en este aspecto se busca satisfacer a la demanda de forma general, dando paso a la satisfacción del cliente externo, a través de la aplicación de estándares de calidad que permitan brindar servicios diferenciados y acordes a las necesidades de los visitantes y lograr posicionar la calidad en el servicio.

1.2.5. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

En cuanto a su relevancia social, se justifica a través de la creación de una herramienta que estandarice y trate de facilitar el trabajo de los empleados, para que de esta forma sea: más seguro, ordenado y rápido para los trabajadores. Este manual permitirá apoyar el control de los insumos y minimizar pérdidas en las distintas dependencias que integran el área de alimentos y bebidas. Servirá como un apoyo administrativo y operativo que brindará la opción de ampliar la calidad del servicio interno en beneficio de todos los empleados, y de esta forma obtener más beneficios en cuanto a lo económico.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procedimientos hoteleros para la mejora en la gestión del área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para dar cumplimiento a este objetivo general se establecieron los siguientes **objetivos específicos** de la investigación:

- ✓ Diagnosticar los procedimientos operativos en el área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón.
- ✓ Determinar los procesos técnicos-operativos en el área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón.
- ✓ Estructurar el manual de procedimientos para el área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón.

1.4. IDEA A DEFENDER

Con la elaboración de un manual de procedimientos para el área de alimentos y bebidas en Hotel Poseidón se contribuiría a una mejora continua y con beneficios para los involucrados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los principales criterios del marco teórico, los cuales sirven como sustento de la investigación.

2.1. GESTIÓN

Para Díaz (2014) expresa que la gestión es un segmento muy importante, es comercializarse de una manera muy adecuada, esta se traduce como el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner, en el lugar indicado y en el momento preciso, una mercancía o servicio para que los clientes que conforman el mercado, lo conozcan y consuman.

La gestión ocupa dos problemas fundamentales, la cual engloba la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado como objetivos fundamentales, según Benavides (2011) pone en manifiesto a la gestión como guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Para Campos y Loza (2011) menciona que “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Suárez y Barraza, (2015) puntualiza que la Gestión de Procesos, en empresas dedicadas a la actividad del Turismo pueden realizar la conversión de la satisfacción de los clientes en una operación que pueda ser monitoreada, y con esto, lograr la identificación de aquellos procesos que son críticos en la organización. Asimismo, indica que los objetivos de la gestión en el Sector Turístico deben ir cambiando para lograr dicha satisfacción de los clientes que, en este sector, se distinguen por ser personas que están en una constante búsqueda de nuevos productos y servicios.

Para conllevar la gestión comercial en el sector de la hotelería con efectividad hay que tener claro lo que se posee y con los recursos que se cuenta en este caso con el servicio de alojamiento a ofertar en el mercado de tal manera lo pone en manifiesto Botia y Orozco (2012) expresan que el servicio al cliente es el resultado de un proceso en el que cada área conoce su función específica; en este sentido constituye un diseño que define las competencias especializadas que deben desempeñar los funcionarios de alto nivel, nivel medio y operativo, orientados y controlados por la administración.

La gestión consiste en el desarrollo de estrategias, esto permite la comercialización de servicios, para lo cual es necesaria la identificación de características del producto, necesidades y expectativas del cliente, con el fin de brindar productos que están ajustados a los requerimientos. Dentro de esta se manejan una variedad de recursos esenciales con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados, la mayor parte depende de una correcta organización.

Es necesario tener en cuenta que la efectividad de la gestión, ya consiste en mantener un equilibrio armónico empresarial y a la vez la obtención de resultados con constantes controles y evaluaciones, permitiendo mejorar la calidad y logra la sostenibilidad y rentabilidad corporativa.

2.2. GESTIÓN HOTELERA

La gestión en los hoteles tiene como principal punto la administración del tiempo, los recursos materiales y el factor humano, teniendo en consideración el tipo de función y trabajo que se realiza, además la gestión de los servicios hoteleros permite conocer la realidad del establecimiento para reducir los problemas y mejorar la satisfacción y las expectativas del cliente. “La gestión del proceso de fabricación y manipulación de servicios hoteleros son esenciales para asegurar la calidad y seguridad de los turistas en el sitio” Correia *et al.*, (2012) debido a que de ello depende la estabilidad de los procesos y actividades en los diferentes alojamientos, los cuales están conformados por diferentes departamentos que

deben funcionar como un sistema integrado de prestación de servicios de alimentación, recreación y principalmente de hospedaje.

Para Hernández (2012) la gestión hotelera constituye un reto para toda empresa de alojamiento en cuanto a desarrollar una gestión que asegure que dichos servicios sean percibidos por todos los clientes conforme a los que los pueda satisfacer los elementos fundamentales en la gestión hotelera es el análisis de demanda en cuanto a los aprovisionamientos. El objetivo principal que persigue este elemento es la determinación de las cantidades necesarias de cada artículo en el hotel para brindarle al cliente un servicio eficiente.

La gestión hotelera adecuada debe asegurarse que los servicios sean percibidos por parte de todos los clientes, es la demanda en cuanto al aprovisionamiento para que se den las cantidades necesarias de cada artículo para brindarle un servicio mucho más efectivo al cliente.

Para Rivera (2014) la gestión hotelera es una profesión cuyo objeto de estudio es la administración, la gestión, y la creación de empresas de servicios turísticos y hoteleros. Está basada en la capacidad de comprender, describir y analizar el entorno socioeconómico de la actividad turística del país. Con aptitud para el ejercicio de la gestión y la gerencia de empresas turísticas hoteleras, relacionadas con el ocio y el tiempo libre. Teniendo como marco de acción los principios y valores, éticos morales y humanistas con sentido crítico y reflexivo de la sociedad.

La gestión busca hacer que la organización de alojamiento actúe de la forma más inteligente posible para asegurar su viabilidad y éxito en el transcurso del tiempo o durante, propone sus producto y servicios, “además de sacar el máximo de sus recursos y garantizar su constante renovación” (Gonçalves *et al*, 2014), con las constantes innovaciones en las tecnologías y en las herramientas de la industria de alojamiento, este sector entra en etapas de madurez que necesitan acoplarse a una manera de operación más compleja y competitiva, lo que permite adaptarse al entorno y elegir estrategias correctas para lograr la estabilidad y el crecimiento sostenible de las actividades a largo plazo.

Velastegui (2013) la óptima gestión hotelera es de suma importancia dado a que esta actividad contribuye al desarrollo socio económico de cualquier país, ya que están íntimamente vinculadas con el turismo local e internacional. Los servicios básicos de la hotelería comprenden la disposición de habitaciones, comidas, bebidas y otros servicios complementarios que satisfacen la estadía de las personas alojadas.

Cabe destacar que la gestión hotelera es la encargada de solucionar los problemas generados en las áreas respectivas, también nos permite conocer sus orígenes y trascendencias, su campo de estudio, su campo de trabajo y su mercado laboral. Es indispensable establecer un modelo de gestión que permita incrementar la competitividad de las organizaciones en el destino, permitiendo al mismo tiempo contribuir con la implementación de procesos acordes a las necesidades de cada operación que se realiza, para satisfacer las necesidades del cliente, ya que el correcto funcionamiento de las áreas permite ofrecer un buen servicio de alojamiento.

2.3. GESTIÓN HOTELERA EN SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Lara (2004) indica que debido a la importancia de esta área en los hoteles como es el restaurante o la prestación del servicio de alimentos y bebidas es necesario determinar la organización que se va a dar en este sitio, así mismo diseñar los diferentes organigramas que harán que esta actividad se desarrolle de forma óptima, además también es necesario determinar a un contralor, el mismo que será el encargado y responsable del control, supervisión y comunicación periódica de los estados financieros y patrimoniales del establecimiento (Ver figura 2.1).

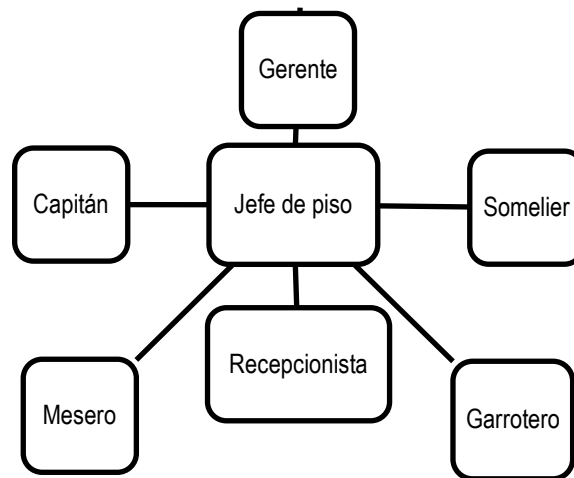


Figura 2.1. Organigrama de restaurante
Fuente: Lara (2004)

Para Zavala *et al* (2013) un restaurante, resulta de gran importancia al planear y medir rentabilidad, el intentar optimizar el uso de sus recursos, para ello es necesario tener bajos costos, agregar valor y lograr maximizar los ingresos. Por ello es valioso el evaluar qué tan productiva es en sus diversas áreas en relación a simples aspectos como tiempo, recurso material y humano, la relación entre ellos y su eficiencia. Los restaurantes sin duda son un representante importante dentro del turismo, factor de crecimiento en muchas regiones, ya que aportan al crecimiento económico, la generación de plazas laborales y la representación de un lugar; lo que los convierte en un fenómeno social, cultural y económico de importancia para cualquier lugar que busque ser impulsado como destino turístico.

Lloret (2012) en la dinámica actual existen distintos tipos de servicios de mesa, y este depende de cada restaurante, de su categoría, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos.

En cada pauta de servicio se utilizan métodos y atenciones diferentes. Los principales tipos que hay que tener en cuenta a la hora de escoger cualquiera de ellos son:

Servicio a la inglesa: En este servicio, el cliente encuentra una mesa con un plato de servicio vacío y toda la cubertería necesaria, pero a diferencia del servicio

a la rusa, en este caso el camarero sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. Los alimentos se sirven por la izquierda. La presentación del plato se pierde, y como el servicio es muy incómodo tanto para camarero como para comensal, el servicio a la inglesa sólo es empleado en algunos banquetes (Lloret, 2012).

Servicio a la rusa: Este es el servicio que al sentarse a la mesa, los comensales se encuentran con un plato vacío y en el plato de servicio sobre el que se coloca una servilleta así como toda la cubertería necesaria a los lados, a excepción de cubiertos de postre y, en algunas ocasiones, cubiertos específicos como lo son los cuchillos de carne o pescado. Se espera del comensal que nada más al sentarse coloque la servilleta sobre su regazo. Tras elegir aquello que va a comer, se retira el plato de servicio y se van trayendo los platos encargados, siguiendo un orden específico (usualmente: sopa y entremeses, primeros y segundos platos y postres). Los platos son servidos totalmente preparados y presentados, sin requerir ninguna acción por parte del servicio. Usualmente, según se vaya acabando de comer un plato, éste es retirado y sustituido por el siguiente, sin esperar al resto de comensales, aunque esto se vea afectado por los tiempos del comedor y cocina; además, tradicionalmente se hace esperar para los entremeses y el plato principal. El maître actúa aquí de jefe de sala, pero no toma parte activa en servir platos, dado que estos vienen ya preparados y presentados de cocina. Los camareros sólo tienen que servir un plato ya preparado, por lo que se requiere de todo el personal una menor formación. El chef y el personal de cocina se encargan de la presentación, y en general tienen mayor protagonismo que en el servicio a la francesa (Lloret, 2012).

Servicio americano: Llamado al servicio sencillo, asociado a los restaurantes estadounidenses, una simplificación del servicio a la rusa. La característica que distingue a este servicio americano es su rapidez, la comida se prepara en la cocina y un camarero la lleva a la mesa de los comensales. Los entremeses se reducen al máximo y las reglas del servicio son muy sencillas. Servir los alimentos

y las bebidas por la derecha y retirar los platos por la izquierda. No se requiere de mucho personal porque el servicio no es complicado; este servicio se lo encuentra en la mayor parte de los restaurantes cuencanos (Lloret, 2012).

Servicio francés: Se asocia generalmente a la gastronomía francesa, aunque hoy en día es poco empleado, incluso en Francia, más allá de los restaurantes clásicos de alto nivel. La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se le muestran al cliente para su inspección. Posteriormente son devueltos a la cocina, donde se preparan de una pieza. Una vez cocinados, el maître los presenta a los comensales, que eligen de entre lo presentado la cantidad que desean comer, de manera que el maître prepara la ración delante de los clientes y la sirve en su plato, sirviendo siempre por la izquierda. Este tipo de servicio precisa gran habilidad del personal para ser eficaz, y aun así requiere gran cantidad de personal; los camareros deben estar familiarizados con los ingredientes del menú y los métodos de preparación. El servicio francés es por todo ello muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel (Lloret, 2012).

Para Giuseppe *et al* (2012) la gestión en el sector de alimentos y bebidas en los hoteles tiene como principal punto la higiene de los alimentos lo que también revela la preocupación por el tipo de alimentos que se ingieren y en qué condiciones esos alimentos se encuentran, evaluando los posibles efectos sobre la salud. Menciona Menezes *et al* (2009) que la cocina de un restaurante, independientemente de su categoría, es el lugar donde se concentra la satisfacción de las expectativas del cliente. Esta es extremadamente importante ya que se trata del lugar donde se prepara la comida. Por lo tanto, una planificación adecuada y la calificación profesional de los empleados constituyen un atributo incuestionable en la búsqueda de calidad.

La hotelería es una de las actividades principales en el turismo sostenible de un destino. La gestión de la calidad del servicio en estos establecimientos y para

efectos de esta investigación, se aborda desde la filosofía del Marketing (Serrano, López & García, 2007) dado que las acciones se direccionan hacia la satisfacción del cliente y no hacia el cumplimiento de procesos debidamente estructurados como se enfocan los sistemas de gestión de la calidad. Este enfoque fue definido dado que se pretende que los resultados de la investigación permitan el incremento de turistas por medio de su satisfacción, ya que la situación óptima (Sorensson & Friedrichs, 2013) para conservar un turismo de masas, es que los viajeros tengan una percepción de un destino atractivo, sostenible y vinculado a la calidad de los servicios ofrecidos (Monsalve y Hernández, 2015).

Según los autores, el área administrativa de un hotel asegura el cumplimiento la responsabilidad y funciones de cada sitio, ya que se basa en verificar el rendimiento del personal que labora en el área designada, al mismo tiempo se ocupa de realizar el control de los recursos materiales y humanos, y el óptimo manejo de alimentos y bebidas. Ese tipo de servicio es muy indispensable, ya que cubre las necesidades básicas de la persona. Además cabe destacar que el departamento de alimentos y bebida no solo se enfoca a un tipo de servicio, sino a varios que implican el buen uso; desde su producción hasta la decoración del lugar donde estarán servidos, ya que todo es un proceso detallado.

2.4. PROCESOS, SUBPROCESOS DE UN HOTEL

Según González (2011) existen dos niveles de agrupación de los procesos:

Proceso: conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. "Es la forma natural de organización del trabajo".

Subprocesos: parte de un proceso, que se interrelaciona con este y está compuesto por una o más actividades cuyos resultados están claramente definidos dentro del proceso al que pertenece y su clasificación puede ser igual o diferente de la de este.

Bravo (2015) define en forma detallada los conceptos fundamentales: proceso, proceso relevante, proceso clave, subproceso, sistema, procedimiento, actividad, tarea, los cuales se relacionan con el enfoque de gestión y resultan necesarios considerar para facilitar su identificación, selección y estudio.

Para Paque *et al* (2014) la aplicación de la logística en el servicio hotelero permite que los procesos y subprocesos sean más llevaderos, ya que reciben apoyo de personal capacitado previamente y seleccionado, la aplicación de la logística de los bienes y servicios del sector hotelero, determinan qué porcentaje del gremio hotelero tiene dentro de su organización un esquema o procedimiento logístico que permita lograr altos estándares de calidad en el servicio.

Para Medina (2010) los procesos son una parte importante del sistema empresarial, capaz de abordar con éxito las exigencias de la cotidianidad empresarial. Cuando los procesos son más eficientes y eficaces se facilita la solución de problemas y su vez habrá mejor respuesta a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión de la empresa.

Los procesos y subprocesos como factores de competitividad de una empresa hotelera, estos dos componentes son determinantes para el logro de cualquier objetivo, los procesos son la forma en la que se lleva a cabo algo, por ejemplo en el campo turístico el proceso se determina con las entradas, la transformación y las salidas, con respecto a las entradas tenemos recursos turísticos, en el proceso de transformación está el diseño de paquetes turísticos y en la salida clientes satisfechos, el análisis de este esquema y la aplicación del mismo es fundamental en la determinación de los procesos turísticos y hoteleros (Ramírez, *et al* 2013)

Jiménez *et al* (2011) por eso es importante que los procedimientos hoteleros para mejorar la productividad de una empresa o para la mejora continua sean totalmente estandarizados, con bases en procedimientos certificados; para varios autores como buscar la mejora en los procesos es la base fundamental en la proyección de propuestas para el ordenamiento, fortalecimiento y desarrollo de

una organización de servicios, basado esencialmente, en el análisis de su competitividad y el diagnóstico del sistema de gestión de calidad en los hoteles.

Entonces se entiende que todo el proceso hotelero tiene que constar con diferentes procedimientos para cada área, y con procesos y subprocesos para que todo sea planificado y obtener una secuencia ordenada, si se siguen los procesos de una forma correcta, entonces se tendrá un resultado excelente y de clientes satisfechos. Cual mismo lograr su fidelidad a la empresa, que los mecanismos de aseguramientos y el desempeño de los recursos humanos; sean diseñados, organizados e implementados de forma tal que permitan cumplir las metas.

2.5. PROCESOS OPERATIVOS EN CONTROL Y GESTIÓN

González (2016) dentro del contexto del enfoque basado en procesos es aplicable a cada uno de los procesos que desarrolla una organización el ciclo de mejora continua, el cual es un período que está en pleno movimiento y ligado a la planificación, implementación, control y de una mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Este ciclo cuenta con las siguientes etapas:

Planificación:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Desarrollo:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

Verificación:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Acción:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas (Ver Imagen 2.1).



Imagen 2.1. Ciclo de mejora
Fuente: González (2016)

Ferrer y Gamboa (2004) en el control de gestión de alimentos y bebidas, la segunda fuente de ingresos en los establecimientos hoteleros proviene de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, pues la prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel. Su misión es ofrecer un servicio cinco estrellas que exceda las expectativas de los clientes. Esta gerencia tiene a su cargo precisamente la preparación y servicio de alimentos y bebidas que es llevada a cabo en la cocina, la cual está a cargo del Chef (jefe de cocineros). Éste último tiene la responsabilidad de la planificación del

menú tomando en cuenta el nivel de ocupación y el número promedio de visitantes del hotel; al tiempo que supervisa y coordina la preparación de las comidas, verifica el cálculo de las porciones de carnes y pescados según los estándares, como el manejo, presentación y preparación de los platos de acuerdo con las recetas preestablecidas.

De Acuerdo a Ministerio de Fomento de España (2010) los procesos que tienen lugar en las organizaciones pueden ser clasificados en tres categorías fundamentales: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos u Operacionales y Procesos de Soporte. Centrarse en los operativos y dentro de una misma categoría establece procesos prioritarios y secundarios, siendo estos últimos los que apoyan la realización de los prioritarios.

Procesos Estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de las empresas.

Procesos Operativos/o Claves: Los procesos que tienen contacto directo con cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.

Características de los Procesos Operativos

- Conocimiento del mercado y de los clientes (necesidades, deseos y expectativas).
- Diseño de productos y servicios.
- Comercialización y venta.
- Producción y ejecución de los servicios.
- Facturación y servicio al cliente

Procesos de Soporte/o apoyo: Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Características de los Procesos Apoyo

Reclutamiento del personal.

Formación.

Mantenimiento.

Información.

Compras (Ver Imagen 2.2).



Imagen 2.2. Procesos estratégicos

Fuente: Chamby (2012)

Valdés (2011) define que la gestión por proceso es un método de gestión empresarial que abarca los elementos esenciales para lograr satisfacer las expectativas de los clientes en un mercado altamente cambiante y competitivo, Existe consenso general entre los diferentes autores en afirmar que la gestión por proceso encamina a la empresa a incrementar su nivel de excelencia, sin embargo cada autor incorpora distintos elementos teniendo en cuenta distintos criterios de análisis.

La Gestión por Procesos implica “reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas”; estos cambios comprenden, a su vez, la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento, si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras de gran impacto en tiempos cortos, puede

recurrir a la reingeniería de procesos, que se basa en el rediseño radical de procesos para alcanzar grandes mejoras en medidas críticas de rendimiento como: costos, calidad, servicio y rapidez y a la vez que maximice el valor agregado. Por otro lado, la mejora continua puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, mediante la mejora gradual de los procesos, un aumento de la productividad (Hernández, *et al* 2012).

Mediante el análisis de los comentarios expuestos se concluye que los procesos operativos y el control de gestión del departamento de alimentos y bebidas es el de ofrecer un conocimiento general de los distintos aspectos que se deben considerar en dicho departamento, y poder llevarlo hacia un servicio responsable y eficiente.

2.6. OPERACIONES Y ESTRATEGIAS DE APOYO EN HOTELES PARA EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La organización de operaciones hoteleras tiene que estar capacitada para controlar el estado de los depósitos, la recepción de mercaderías, la rotación de stock de acuerdo a la oferta; asistir en el control de producción del área de alimentos y bebidas; verificar el cumplimiento de lo pautado para los diferentes servicios (salón, eventos, etc.). Esto supervisa todo el ciclo de la operación de Alimentos y Bebidas: administración, producción y servicio (CFE Consejo Federal de Educación, 2011).

Según Ferrer (2004) el personal de un establecimiento hotelero, independientemente del nivel en que se encuentre, toma decisiones que repercuten en el desempeño del mismo, requiriendo información precisa, pertinente y oportuna acerca del funcionamiento de la organización con relación a los planes y el comportamiento de la competencia, los sistemas de control de gestión recopilan y sistematizan información con base en las necesidades y requerimientos de los usuarios, mediante el cálculo y análisis de indicadores financieros y no financieros. Utilizando índices de desempeño, los sistemas de

control de gestión suministran información acerca de la organización, como apoyo a los ejecutivos y empleados en la toma de decisiones; se trata de conjugar el pasado, presente y futuro de la institución en términos operacionales, para facilitar su comprensión y utilización acertada, como base para la toma de decisiones operativas y apoyos estratégicos.

Toda persona que se hospeda en un hotel requiere de los servicios de Alimentos y Bebidas, aunque no consuma dentro del establecimiento, siempre come en sitios al rededor que benefician de forma indirecta al negocio. El objetivo principal de este departamento es el de ofrecer un buen servicio y producto a los comensales a fin de satisfacer sus necesidades y darle una buena imagen al hotel para cual trabajan (Mily, 2011).

En los últimos años existe una tendencia mundial, por parte de los clientes y consumidores, a respetar los requisitos respecto a la calidad. Al mismo tiempo, se ha producido una creciente toma de conciencia, por parte de las direcciones de las organizaciones, de que para obtener buenos resultados económicos es necesario mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios. La calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. El cambio está en la forma de pensar de los directivos hoteleros dado por la situación del mundo actual que obliga a ser cada vez más competitivos. Para conocer si un cliente realmente se encuentra satisfecho o no con el servicio brindado, es necesario hacer mediciones, pues las mismas, además de determinar el nivel de satisfacción, permiten conocer y tomar decisiones en aspectos muy importantes, como son: los requerimientos y necesidades de los clientes, así como las acciones a tomar (López y Michelena, 2004).

Las estrategias para conquistar y satisfacer el mayor número de clientes parten del supuesto de que cuanto más satisfechos estén mayores serán las posibilidades de participación y rentabilidad en el mercado. Hay quienes se preocupan por la calidad de los servicios que ofrecen a los clientes y tienen en

cuenta las necesidades y expectativas de los mismos. Los bares y restaurantes son parte del producto turístico ofrecido y tienen su propia estrategia, la cual incluye la importancia de su contexto ambiental para lograr éxito. Por ende, asegura que la supervivencia de este negocio a mediano y largo plazo está relacionada con la forma en que se ejerce la actividad en el destino turístico y particularmente con su comportamiento al buen servicio (Vera y Luiz, 2009).

Las estrategias de servicio conforman un referencial de gran importancia en la planificación empresarial, para que las organizaciones se mantengan en la dinámica estratégica, en consonancia con los nuevos retos a los que las tecnologías y la propia globalización han conllevado. Por tal motivo existe la necesidad de que la gerencia estratégica de las empresas estén informadas de las nuevas realidades que impactan al mercado de servicios e investigar a profundidad cuales son las tendencias estrategias y las innovaciones tecnológicas aplicadas, con el propósito de buscar el asesoramiento y capacitación de los involucrados. En tal sentido la planificación constituye el pilar para el diseño e implementación de las estrategias de servicio, acompañadas por la innovación tecnológica, elementos que generan cambios no sólo en la manera de dirigir las organizaciones, sino también para alcanzar la productividad y competitividad esperada, logrando sus objetivos organizacionales satisfaciendo a la vez las necesidades de sus clientes (González y Atencio, 2010).

Para lograr el mejoramiento de un establecimiento de servicio de alimentos debe realizarse un proceso continuo que puede ser simple o complicado según las características del mismo pero independientemente de la complejidad del proyecto, para tener buenos resultados debe realizarse una planeación la misma que debe estar basada en conceptos básicos y objetivos del diseño. Según Reinoso (2011) se debe tomar en cuenta que todo establecimiento es diferente, tiene objetivos diferentes y se encuentra en condiciones distintas por lo que algunas funciones pueden ser importantes para uno como pueden ser insignificantes para otro. Lo importante es saber distinguir las que necesitamos para realizar una buena planificación para que los resultados de la investigación

en este caso el mejoramiento del área de alimentos y bebidas sean los esperados. Por otro lado es muy importante utilizar información de otras áreas es decir, estudios de recursos humanos, administración, financiero, manejo de materiales, etc. para que la investigación sea más certera.

El área de Alimentos y Bebidas es una pieza esencial en la operación de un hotel, incluso en algunos casos excepcionales su desempeño genera mayores ganancias que las reservas de habitaciones. Para llegar a un rendimiento óptimo de semejante naturaleza, tanto el restaurante como el bar del establecimiento deben tener un funcionamiento acorde a estas expectativas, ofreciendo la mejor calidad de servicio en lo referido a la preparación de los productos ofrecidos, la variedad de la oferta, el trato a los clientes y las cuestiones de higiene.

2.7. CALIDAD DEL SERVICIO EN ALIMENTOS Y BEBIDAS

La calidad del servicio es considerada como un factor clave en la diferenciación de los servicios y la creación de ventajas competitivas en el turismo como menciona Fuentes *et al* (2016) además también permite actuar con una metodología común en todos los subsectores turísticos que están implicados en la mejora de la calidad de sus productos y servicios, y en este caso de estudio en la calidad de los servicios hoteleros. El servicio hotelero tiene que ser apto, cómodo para que el cliente vuelva, para lo cual los hoteles recuperen la fidelidad de los consumidores que han visitado y se den cuenta que han mejorado los servicios ofrecidos.

Según Del Toro (2011) la calidad en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector. Desde hace algunos años el sector turístico se halla inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad en uno de los elementos más preciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas. La calidad del servicio hotelero es tener un tipo de consumidor que posea necesidades específicas que deben ser

satisfechas, obligando a los hoteles a enfocar su producción hacia un determinado público a fin de atenderlo mejor.

Para Monsalve y Hernández (2015) la calidad del servicio, es un concepto acogido por las organizaciones en los últimos años, dada la necesidad de ser competitivos frente a la ampliación de la oferta de los diferentes servicios en el mercado. Para el viajero, este concepto es global, es decir, que todas las experiencias generadas en una visita conllevan a la definición de un servicio de calidad y por ende a la satisfacción que genera el mismo. Al hablar de satisfacción necesariamente se debe abordar el tema de calidad.

Es obvio que la responsabilidad primaria por la inocuidad alimentaria recae en aquellos que producen, procesan y comercializan alimentos, y es su obligación asegurar que estos sean inocuos. A pesar de ello, muchas empresas descuidan este aspecto de vital importancia, lo cual puede traducirse en un daño a la salud de los consumidores. De hecho, durante las últimas décadas, la mayoría de los países que cuentan con un sistema de registro de enfermedades transmitidas por alimentos han informado aumentos significativos en la incidencia de estas enfermedades. Este incremento se ha asociado, principalmente, al incumplimiento de las buenas prácticas de elaboración de alimentos. Resulta de marcada importancia, entonces, garantizar la calidad sanitaria e inocuidad de las instalaciones que ofrecen alimentos, previendo de esta manera las enfermedades transmitidas por ellos (ETA), pues su repercusión no solo constituye una afectación grave para la salud del consumidor, sino que también influye de forma negativa en la percepción del cliente, incidiendo finalmente en la imagen de la instalación (González y Palomino, 2012).

Calidad en el servicio tiene un carácter filosófico, donde se expresan una serie de principios que deben ser introducidos en la cultura interna de la empresa, y deben ser asumidos por cada uno de los miembros que la integran. Este concepto ha sido retomado por muchos autores a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta dos aspectos: el tipo de industria y el contexto cultural. Algunos autores, como

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) afirman que la calidad en el servicio es la percepción que tienen los consumidores a partir de una comparación de lo que ellos sintieron de la compañía que presta el servicio debía ofrecer, con sus percepciones, sobre el desempeño que les ofreció el servicio. Estos autores proponen allí dimensiones de calidad en el servicio como seguridad, credibilidad, comunicación, comprensión accesibilidad, cortesía, profesionalismo, capacidad de respuesta y fiabilidad, estas dimensiones son utilizadas en todos los aspectos de medición de la calidad en el servicio (Betancourt, *et al* 2014)

Según Giuseppe; *et al* (2012) todo manipulador tiene la responsabilidad de preparar el alimento con calidad y diariamente debe observar antes, durante y después de su trabajo las formas como se manipula el alimento, el estado de conservación de los equipamientos, las condiciones de higiene del lugar de trabajo y de su uniforme, y seguir el manual de Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) para minimizar los riesgos de contaminación alimentaria. Para que el manipulador se concientice de la importancia de los hábitos de higiene, tanto personal como de los alimentos, es necesaria la promoción de programas de capacitación periódicos y específicos.

La calidad del servicio depende esencialmente de dos aspectos: el tipo de industria y el contexto cultural. Respecto al tipo de industria, Bolton & Drew (1994) y Heung, Wong & Qu (2000) explican que cada industria posee sus particularidades, puesto que las características respectivas de un servicio, como las expectativas de los clientes, cambian de una industria a otra. Además, aunque en cada industria se pretende partir de una serie de dimensiones o variables comunes que conforman la calidad en el servicio, se llegan a requerir dimensiones adicionales particulares en cada caso, dada la naturaleza específica de los servicios en cada sector (Dabholkar, Thorpe & Rentz, 1996). El segundo aspecto a considerar es el contexto cultural. Tal y como lo expone Raajpoot (2004), dentro de esta perspectiva se han encontrado que las expectativas del cliente hacia la calidad de los servicios, así como algunas dimensiones, varían de forma

importante dependiendo del entorno cultural, ya que, aunque se refiera a un mismo tipo de industria, la percepción de sentirse “bien atendido” responde, en muchos casos, a elementos regionales de idiosincrasia, tendiendo, hasta cierto punto, a conformar concepciones particulares de lo que se entiende por calidad en el servicio (Guzmán y Cárcamo, 2014)

La calidad de servicio es un aspecto importante para lograr el éxito en un sector tan competitivo cual la industria hotelera, es factor clave para logra una calidad de excelencia ya que está ligada a los resultados percibidos por un viajero al momento de utilizar un hotel por ende tiene que brindar un buen servicio de calidad

2.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN ALIMENTOS Y BEBIDAS

Zambrano (2013) el manual de procedimientos y procesos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. Asimismo, sirven para mejorar, orientar y conducir los esfuerzos del personal para lograr la realización de tareas y auxiliar en el cumplimiento de funciones de una manera clara y sencilla.

Para Quezada y Vargas (2016) un manual hotelero de procesos operativos es un documento en donde se recolecta toda la información adecuada y necesaria para seguir un procedimiento esencial dentro de la actividad comercial de hoteles todo Incluido. Este manual debe contener argumentos claros y precisos para desarrollar dicha actividad, este documento es un instructivo para uso de tal forma que su contenido debe ser concreto.

Rebolledo (2011) el objetivo principal de un Manual de Procedimiento es poder sistematizar las principales actividades que se realizan en la unidad administrativa,

en este caso la Unidad de Gestión. No sólo se deben tener en cuenta la realización de este tipo de documentos como un mecanismo de control, también se debe tener en cuenta como una herramienta útil para la gestión administrativa debido a los múltiples beneficios que trae consigo este tipo de documentos, los manuales procedimientos son instrumentos que facilitan el aprendizaje del personal que labora en el área de alimentos y bebidas y así proporcionan la orientación necesaria para la ejecución de actividades.

Según Monagas (2013) un manual de procedimientos es un instrumento guía que muestra cómo proceder en cuanto al desarrollo de los procesos de producción de cualquier organización ya sea esta turística o no; este autor también indica que debido a los aspectos que caracterizan el escenario empresarial, y a las exigencias de los clientes actuales y la influencia creciente de los factores intangibles en el éxito de las organizaciones, que tienen como particularidad la complejidad de su medición y su carácter subjetivo, es necesario diseñar manuales en las que se plasmen las pautas que se deben seguir para el alcance de la calidad en los servicios.

Dickinson *et al* (2009) indican que el diseño de un manual hotelero forma parte de la planificación empresarial, presentándose también en el diseño de manuales de procedimientos como una propuesta para el proceso de planificación, caso de estudio Hotel Herradura, determinando una definición de manual de procedimiento hotelero, “un manual, es una herramienta guía que se diseña con el afán de mejorar los procesos de producción de una empresa o de una actividad específica, este documento permite gestionar de manera más eficiente los recursos y las actividades en el sector hotelero, basándose en un listado de procesos a seguir y en el mismo seguimiento de un organigrama previamente diseñado”

Para Machado y Martínez (2011) un manual de procedimiento hotelero es el diseño de metodologías y procedimientos que llevan al mejor desarrollo de las actividades productivas de un hotel y que direccionan al alcance de los objetivos empresariales, además estos autores indican un componente importante dentro

del sector turístico, para desarrollar estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio y los procesos, esto no es un tema aislado ya que estos también se encuentran dentro del sistema turístico.

Grullón de Nurse (2015) en su publicación manuales de procedimiento, indica que el mismo busca contribuir en el proceso de enseñanza en la administración hotelera un manual de procedimiento es una propuesta para mejorar las necesidades e implementar nuevos y mejores métodos, procesos procedimientos y sistemas, con una visión de planeación estratégica y un enfoque de mejora continua; como asegurar una operación eficaz y eficiente del área donde va ser acentuado. Un manual proporciona al área de alimentos y bebidas, una guía sobre los procedimientos para atender las necesidades de consumo de los clientes y sus necesidades al consumir el producto.

Para Paz *et al* (2015) un manual de procedimiento hotelero es un proceso integrado que busca establecer pautas para el mejor desarrollo de una acción, en este caso la actividad hotelera, y es que la hotelería también representa un factor generador de impactos y estos pueden ser ambientales y sociales, es por lo mencionado anteriormente que en la actualidad se está tratando de hacer investigaciones para analizar cómo se da el proceso productivo y darle otro giro al desarrollo de algunas actividades hoteleras. Además, cabe resaltar que un sin número de alojamientos han restablecido su razón de ser o sus servicios, implementando servicios más conservadores y de protección ambiental.

Ortega *et al* (2013) manifiesta que el diseño de pautas para las áreas hoteleras presenta una ventaja competitiva, ya que a través del diseño del mismo se tienen claras cuáles son las normativas turísticas y cómo desarrollar cada actividad para poder desempeñarse de mejor manera, además de indicar que la estructuración de manuales constantemente actualizados sirven al momento de obtener certificaciones de calidad y obtener mejores resultados empresariales con una mejor estructura organizativa en el sector hotelero.

Conde y Covarrubias (2013) manifiestan que parte de la gestión orientada al mercado en hoteles se basa en el diseño de estrategias de mejora continua entre los que se destaca el diseño de manuales de procedimientos, además de mostrar la total una oferta del producto hotelero consolidada y concebida como elemento clave para obtener una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas; tener en cuenta estos aspectos mencionados es la base del éxito de un hotel más la ayuda de la aplicación del manual de procedimientos hoteleros.

Según el CALTUR (Plan Nacional de Calidad Turística del Perú) (2012) un manual para las áreas hoteleras, no es más que un manual de buenas prácticas de gestión de servicios, y se presenta como una guía para alcanzar una gestión integral de la calidad, mediante la implementación de las recomendaciones de buenas prácticas en las diferentes áreas del establecimiento de hospedaje. Además, este autor presenta un esquema que es necesario al momento de diseñar un manual turístico de buenas prácticas de gestión de servicios, para obtener beneficios y mejorar el sistema de calidad.

Según los autores comentan que el manual de operaciones son documentos detallados que están de forma ordenada y sistematizada con reglamentos, que se debe tener como herramienta útil para mejorar la gestión, algunos de estos manuales beneficios en los procesos productivos para el éxito de las empresas, estos procesos llevan a construir decisiones que enseñan una buena administración hotelera, con una visión enfocada al futuro.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Para desarrollar la investigación fue necesario analizar manuales de procedimientos estructurados por diferentes investigadores: Romero (2002), Palma, (2003), Alfaro (2010), Santamaría y Cadrazco (2011), Blanco *et al* (2016). Una vez analizado el criterio de los cinco autores se procedió a seleccionar los métodos, técnicas y herramientas que ayudarán el alcance de los objetivos y en el diseño del manual de procedimientos para la mejora en la gestión del área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón, quienes muestran metodologías aplicables en esta investigación que permitirá alcanzar los objetivos específicos, de la forma que a continuación se muestra. (Ver Cuadro 3.1).

Cuadro 3. 1. Metodología del diseño para el manual de procedimientos según los autores.

Romero, 2002	Palma, 2003	Alfaro, 2010	Santamaría y Cadrazco, 2011	Blanco, Font y Parra, 2016
Manual de proceso y procedimiento	Creación de manual de procedimiento	Actualizaciones de manuales de procedimientos	Matriz de inteligencia hotelera	Lineamientos metodológicos para la elaboración de manuales de procedimientos sobre gestión por procesos en alojamientos turísticos
1.Análisis, preparación, interpretación, y comunicación 2.Análisis de los inventarios de procedimientos 3.Diseño del programa 4.Proceso productivo	1.Análisis o revisión de los procedimientos 2.Análisis de investigación 3.Análisis del sistemas procedimientos hotelero 4.Análisis de costo-beneficio 5.Análisis de la estructuras del hotel 6.Diseño del manual 7.Diseño, implantación y actualización	1.Estructura organizacional del área 2.Determinación del manual de procedimiento 3.Diseño de los diagramas de flujo 4.Estudio de un área de trabajo 5.Análisis o estudio planeado del funcionamiento de una organización 6.Revisión de los procesos de calidad 7.Revisión y control de seguimiento 8.Procesos de capacitación e inducción	1. Recolección y análisis de información 2. Diseño de servicio de estándares 3. Procesos de planificación 4. Análisis de la calidad del servicio hotelero 5. Definición del procedimiento	1. Diseño del programa de trabajo 2. Misión y visión de la entidad 3. Misión, visión y objetivos del área 4. Estructura y organigrama del área 5. Elaboración del mapa de procesos del departamento de alimentos y bebidas 6. Evaluación de subproceso y actividades e Identificar y medir indicadores sobre: Problemas y Procesos 7. Diseño y estructura del manual 8. Definición de objetivos del manual 9. Elaboración del diagrama de flujo de cada proceso 10. Descripción de cada proceso 11. Descripción de actividades desde el inicio hasta el final 12. Validación de la información

Fuente: elaboración propia

Para desarrollar la investigación fue necesario analizar manuales de procedimientos estructurados por diferentes investigadores para fundamentar el diseño metodológico, aplicando los métodos, técnicas y herramientas más oportunas, y que permitan obtener resultados verídicos y acordes a la realidad del Hotel Poseidón, ya que en esta investigación se constituye el objeto de estudio práctico. De este modo, se presentan un conjunto de herramientas metodológicas para el diseño y ejecución de manuales de procedimientos hoteleros; a continuación se presenta un análisis de los desarrollos metodológico de los autores: Romero (2002), Palma, (2003), Alfaro (2010), Santamaría y Cadrazco (2011), Blanco *et al* (2016); investigaciones aplicadas en diferentes espacios y contextos hoteleros.

Según la opinión de Romero (2002) los manuales de procedimiento son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.

El dominio de las herramientas como los flujogramas, es muy importante que lo tengan claro los gerentes de una empresa, ya que es la más usada para dicha tarea, al igual que los diagramas de procesos, en esto se desarrolla conciencia para la alta gerencia, para que implante programas de entrenamiento en los diferentes departamentos, y con elaboración de los manuales de procedimientos, poder tener una guía en caso de que falle algo en el proceso productivo, ya que ese es el propósito fundamental de su elaboración.

Con respecto a la investigación de Palma (2003) que en el manual se pretende cumplir con los procedimientos requeridos. Que los objetivos son la manera de uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen

presentarse en la operación de los procedimientos, análisis de investigación y análisis de los sistemas.

Según Alfaro (2010) el manual debe satisfacer y llenar las necesidades de la empresa, para obtener resultados de las operaciones y procedimientos a seguir. Simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones, esto es con la finalidad de disminuir los costos y dar fluidez y eficacia a la realización de las actividades, Alfaro (2010) argumenta que se pueden considerar sobre los manuales de procedimientos como: Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la determinación responsabilidades por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría, facilitar la supervisión del trabajo, permitir que tanto los empleados como el jefe, sepan si el trabajo está bien realizado con un control de revisión y seguimiento.

Se inicia el estudio por el caso de la investigación propuesta por Santamaría y Cadrazco (2011) en el cual asegura que la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente. El cual resalta la importancia del cliente, como parte activa, no sólo en el diseño del servicio, sino también en su producción, pues se tiene en cuenta la interacción entre el cliente y el vendedor, así como otros elementos de la empresa que son importantes en la calidad del servicio. Se orienta a la recolección y análisis de la información, para identificar las principales brechas que existen en el servicio hotelero, y así mostrar que el mayor déficit se encuentra en las áreas relacionadas.

Para Blanco *et al* (2016) presentan una de las metodologías más amplias y actuales que pueden ser adaptados a la empresa hotelera en estudio, con una vinculación total a esta investigación, debido a las etapas y acciones que presentan para la obtención de información y verificación de la viabilidad de la investigación. Entre las etapas que estos autores presentan están la recopilación de información con acciones y análisis, misión, visión, objetivos, estructura organizacional; la fase del diagnóstico, que corresponde a evaluar el desempeño

de cada subproceso y actividades; directrices para la estructuración, la evaluación y la socialización del manual.

Una vez analizadas las herramientas planteadas por los autores anteriormente mencionados, se resalta que el trabajo de Blanco *et al* (2016) es la que más se ajusta para el desarrollo de la presente investigación. Entre los elementos escogidos de esta indagación con los demás autores tomados en consideración en el estudio están: la evaluación del desempeño de cada subproceso como actividad principal de la etapa diagnóstico, la identificación y medición de indicadores sobre intereses, desconocimientos, problemas y procesos; diferenciándose la etapa de diagnóstico que no cuentan en los demás autores. Una vez analizados los criterios de los autores y con énfasis en lo planteado por Blanco *et al* (2016) se procedió a seleccionar los métodos, técnicas y herramientas que ayudaron al alcance de los objetivos y en el diseño del manual de procedimiento para la mejora de gestión como se muestra a continuación en el cuadro 3.2 que corresponde a la metodología del Manual de procedimientos para las áreas de alimentos y bebidas del hotel Poseidón.

Cuadro 3.2. Diseño del manual de procedimiento para las áreas de alimentos y bebidas del hotel Poseidón

FASE	ACTIVIDADES	MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
FASE I: Identificación de las características en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón.	1.- Diseño del programa de trabajo y análisis del sitio para la ejecución de la investigación 2.- Misión, visión 3.- Estructura y organigrama del área	- Revisión de documentos - Recolección de información con entrevista directa - Observación directa
FASE II: Diagnostico de los procedimientos operativos en el área de Alimentos y Bebidas del hotel Poseidón.	4.- Evaluación de subprocesos y actividades e identificar y medir indicadores sobre: Problemas y Procesos 5.- Elaboración del mapa de procesos del departamento de alimentos y bebidas 6.- Elaboración de los diagramas de flujo de cada subproceso de alimentos y bebidas	- Entrevista - Observación - Diagrama de procesos - Entrevista directa - Trabajo de campo - Encuesta
FASE III: Elaboración del manual de procedimientos para la mejora en gestión del área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón	7.- Procedimiento de cada proceso en el área de alimentos y bebidas 8.- Definición de los objetivos 9.- Diseño y estructura del manual y objetivos del área	- Análisis de la Información - Diseño de procedimiento
FASE IV: Control y seguimiento del manual	10.- Identificar indicadores de control y seguimiento	- Revisión de documentos oficiales

Fuente: Elaboración propia

3.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES CON SUS ACTIVIDADES

3.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN

En esta fase se procederá a la recopilación de las características del área de alimentos y bebidas a través de revisión de documentos, recolección de información con entrevista directa, observación directa.

3.1.2. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN

En esta actividad se procederá a la evaluación del desempeño de cada subproceso y actividades, para poder identificar y medir indicadores sobre: procesos y problemas. Las herramientas a utilizarse son: entrevista, entrevista directa, trabajo de campo, encuesta, para la elaboración del mapa de procesos del departamento de alimentos y bebidas se procederá con la estructuración de los diagramas de flujo de cada subproceso la cual se tomó el análisis de la información.

3.1.3. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN GESTIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN

En esta etapa, se procederá con la elaboración de los diagramas de flujo, incluyendo cada proceso en el área de alimentos y bebidas, para la cual se tomó el análisis de la información y con la definición de los objetivos del manual.

Objetivos de los Manuales de Procedimientos:

a. Su principal fin es difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativas la forma óptima de realizar el trabajo, para que mediante su utilización se evite el derroche de tiempo y esfuerzo.

- b.** Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c.** Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- d.** Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- e.** Mostrar la manera de realizar el trabajo a nuevos empleados.
- f.** Aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- g.** Facilitar la supervisión del trabajo.
- h.** Permitir que tanto los empleados como el jefe, sepan si el trabajo está bien realizado, haciendo posible una clasificación objetiva de méritos.
- i.** Facilitar la selección de empleados, en caso de vacante.
- j.** Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- k.** Constituir la base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento permanente de los sistemas, procedimientos y métodos.
- l.** Reducir los costos al aumentar la eficiencia general de la organización.

Se procederá al diseño y estructura del manual, se tomará la validación de la información, cuyo método es el siguiente: diseño de procedimiento. Para la estructuración de un manual se muestra una lógica que tiene en cuenta diferentes criterios planteados por Alcantara (2007), Bermeo (2014), CIDEP (2012), García y Herrera (2008), Instituto Costarricense de Turismo para el programa de Asistencia a pequeños Hoteles de Centro América de Costa Rica (2007), Latino Hotel Association (2011), Ruiz *et al* (2013), Secretaría de Relaciones Exteriores (2005), Contraloría General del Estado de Veracruz (2008), Contraloría General del Distrito Federal (2012), Cruz (2002), (Ver Cuadro 3.3), donde a partir de las semejanzas evidenciadas, los criterios de expertos seleccionados y otros elementos de importancia para los autores, se propone directrices y una estructura técnica para la elaboración de manuales y objetivos del área.

Cuadro 3.3. Estructura técnica para la elaboración de manuales

Parte 1: Presentación	Parte 2: El manual
1. Portada	1) Identificación de los subprocesos.
2. Introducción.	2) Simbología y diagrama de flujo de los subprocesos y actividades.
3. Objetivos del manual	3) Logotipo de la dependencia.
4. Misión y visión del área	4) Nombre de la Dependencia.
5. Marco jurídico	5) Título del manual de organización.
6. Organigrama	6) Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente.
7. Formalización del manual.	7) Documento de referencia
8. Proceso general para la determinación de un manual de organización.	8) Historial de cambio
	9) Fecha de implantación o, en su caso, de actualización.
	10) Bibliografía

Elaboración propia

3.1.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MANUAL.

Menciona Blanco *et al* (2016) el control y seguimiento del manual se realizará a partir de la identificación de los indicadores, problemas y proceso, los indicadores deben evidenciar un nivel mínimo de concordancia con las deficiencias y problemáticas anteriormente detectadas.

Descripción según Blanco *et al* (2016)

Estos autores manifiestan que hay que determinar lineamientos metodológicos para la elaboración de manuales de procedimientos sobre gestión por procesos en función de las características de las instalaciones, de la cantidad y diversidad de servicios que preste. Está marcada por procesos y subprocesos estratégicos, esta se encuentra en constantes cambios, y para responder a las exigencias ya referidas sobre el visitante, es necesario crear herramientas que permitan establecer una serie de pautas en cuanto a calidad y organización de los procesos de hospedaje. También manifiesta estos autores que para la evaluación del desempeño de cada subproceso y actividades e identificar y medir indicadores sobre: intereses, desconocimientos, problemas y procesos se emplean combinaciones de los enfoques cualitativos y cuantitativos en los campos de

investigación, para sintetizar mediante estadísticas descriptivas que permitan emitir buenos resultados.

Con la identificación de los indicadores se debe realizar un seguimiento en función de los aspectos que demuestren falencias. El seguimiento constituye la retroalimentación a los resultados evidenciados y el cumplimiento de las propuestas de mejoras que se manifiesten alcanzando a la validación y aprobación de la propuesta.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo tiene el propósito de dar a conocer de forma detallada los resultados que se obtuvieron durante el proceso de investigación a través de la aplicación de métodos, técnicas y herramientas e instrumentos metodológico presentados en el capítulo anterior. Esta sección intenta dar cumplimiento a la propuesta del diseño de un manual de procedimientos para la mejora de la gestión del área de alimentos y bebidas el que permitirá contar con normativas para la mejora de la calidad en dicha área y así se integrará a todas las necesidades del hotel para el mejoramiento del servicio.

FASE I: IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN

4.1. DISEÑO Y ANÁLISIS DEL SITIO PARA LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se acudió al lugar a través de una visita de campo previamente establecida entre el gerente del Hotel, jefe de alimentos y bebidas, chef y el investigador; para lo cual se aplicó el método de la observación, recolección de información, entrevista, encuesta al cliente interno, identificar las características de la prestación del servicio y la revisión de documentos oficiales.

Ubicación y coordenadas

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Manta (2012) El lugar de la investigación se encuentra exactamente ubicado en

- Provincia: Manabí
- Cantón: Manta
- Km. 1,5 Vía Barbasquillo – Manta
- Altitud media de 6 m.s.n.m.
- Latitud: -0.9 (-0.94479212806484,)
- Longitud: -80.7 (-80.74958145618430)

- Extensión territorial: 306 Km²
- Límite: Al norte, sur y al oeste con el océano Pacífico, al sur con el cantón Montecristi, y al este con los cantones Montecristi y Jaramijó.

El Hotel Poseidón está diseñado para brindarles comodidad y relax en un ambiente armonioso de tranquilidad a los clientes, con habitaciones y departamentos inmersos en un edificio inteligente amigable con el ambiente, poseen un diseño único de elegancia vanguardista. Las 40 habitaciones del Hotel Poseidón son un auténtico ejemplo de lujo que combinan cálidos elementos de modernidad para crear espacios acogedores cuidando cada detalle para lograr un ambiente paradisíaco, el exclusivo servicio de “Concierge” será tu mejor aliado al convertir tu viaje en una experiencia única. Cuenta con 2 restaurantes El dorado que brinda servicio a diario a los huéspedes y el bar restaurante Sal prieta, el que se identifica por ser un restaurante de comida gourmet.

El Hotel Poseidón tiene una categoría de 5 estrellas, lo cual lo posiciona en uno de los hoteles de lujo de la localidad en donde se encuentra, las estrellas que lo distinguen al hotel por las siguientes maneras:

- Se preparan con productos, áreas y servicios que deben impresionar al huésped.
- Estar atentos de las llegadas de los huéspedes y le dan una cordial bebida.
- Servicio personalizado
- Asistencia para tener una buena experiencia.
- A la salida del huésped agradecen por su visita y les invita a volver.

La mayor parte de clientes externos que llegan al Hotel Poseidón son de nacionalidad canadiense, chilena, italiana y estadounidenses, siendo estos los principales consumidores de los servicios ofertados por el hotel. En cuanto a visitantes internos, este hotel recibe emisores de las diferentes partes del Ecuador.

Aspectos generales del área de alimentos: La persona encargada en el manejo de esta área de alimentos es el capitán Jaime Sornosa quien cumple la función de vigilar que las operaciones fluyan de la mejor manera al momento de atender al cliente, además cuenta con una encargada de turno Sra. Rosa Mera, quien cuando no está el

principal encargado ella asume esta responsabilidad. El área de alimentos está enfocada en proyectar una buena imagen tanto al cliente externo e interno.

Esta área dispone con diez (10) colaboradores que contribuyen con el normal funcionamiento de los procesos, las personas que laboran en este departamento son poli funcionales quienes cuentan con dos turnos, vespertino y matutino. Con salida y entrada de platos, vestimenta del personal. Equipos de cocina como: lava vajilla, frigoríficos, cocina, hornos, microondas, etc. Menaje de cocina como: hoyas, vajillas, bandejas, cristalerías, etc.

Ventanas que permiten el flujo de aire en todas las áreas donde están ubicadas, sistemas de extracción de olores funcionando en todas las áreas donde están ubicados. Pisos antideslizantes (cerámica, porcelanato, sintéticos o similares, etc.), con superficie irregular para evitar caídas. Pisos con bandas adhesivas antideslizantes, pisos con alfombras que evitan y previenen deslizamiento.

Trampas de grasa en áreas de preparación de alimentos en funcionamiento y limpias, filtros de arena para aguas grises en funcionamiento, ubicados en establecimientos nuevos de la franja Marino Costera.

Alarmas y/o monitoreo de seguridad privada.

Paredes, techos, mesones y pisos con materiales de construcción para evitar la acumulación de microorganismos (baldosas, azulejo, entre otros).

Instalaciones 220V de preferencia ubicadas en áreas de preparación de alimentos, áreas de aseo (con el fin de conectar equipamiento como lavadora, cocina).

Vestíbulo principal, cuartos de baño y aseo comunes, red de agua potable, cisterna.

El área de alimentos y bebidas con una capacidad de 15 mesas internas y 11 externas donde se encuentra ubicado el restaurante el Dorado. Las tarifas en cuanto a la oferta que brinda el área varía dependiendo de lo solicitado por el cliente, tienen precios que van desde los USD. 12.99 hasta los USD 70.00 para los más exigentes.

Aspectos generales del área bebida: La persona encarga del área de bebidas del Hotel Poseidón es el Sr. Luis Rivas, él es el responsable de controlar, dirigir y precautelar la calidad de los productos y del servicio brindado. Está enfocada en proyectar una buena imagen para el cliente externo e interno y brindar un buen servicio

con respeto y amabilidad para hacerlos sentir en casa. Esta área dispone con un equipo de tres (3) personas, las cuales tienen establecidos horarios y días diferentes para su trabajo. En esta área se ofrecen diferentes tipos de bebidas con y sin alcohol las que son la especialidad con la que el bar del hotel ofrece, también se aprecia la elaboración de cocteles, cuenta con equipos como: (coctelera, mortero, colador de malla fina, medidor, acanalador, sacacorchos, mezcladora, copa dosificadora, recipiente para catas, entre otros), al igual que el área de alimentos la de bebidas tiene una capacidad de 15 mesas internas y 11 externas las que son compartidas con el restaurante el Dorado. Las tarifas en cuanto a la oferta que brinda el área de bebidas depende del tipo de licor o la bebida que solicite el cliente, tiene precios que van desde los USD 7.90 hasta los USD 14.00

MISIÓN, VISIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

MISIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Ofrecer a los clientes productos alimenticios de calidad, nutritivos y saludables; en un ambiente agradable desarrollados por un equipo humano competente y comprometido en proporcionar un excelente servicio y satisfacción, generando desarrollo económico y social a la empresa y al país.

VISIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Ser reconocidos como uno de los principales representantes de la gastronomía a nivel regional y nacional, como un grupo de trabajo original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece productos y servicios de excelencia a sus clientes; posibilidad de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores y colaboración en el desarrollo de la atracción turística de la región.

ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA DEL ÁREA DEL ALIMENTOS Y BEBIDAS

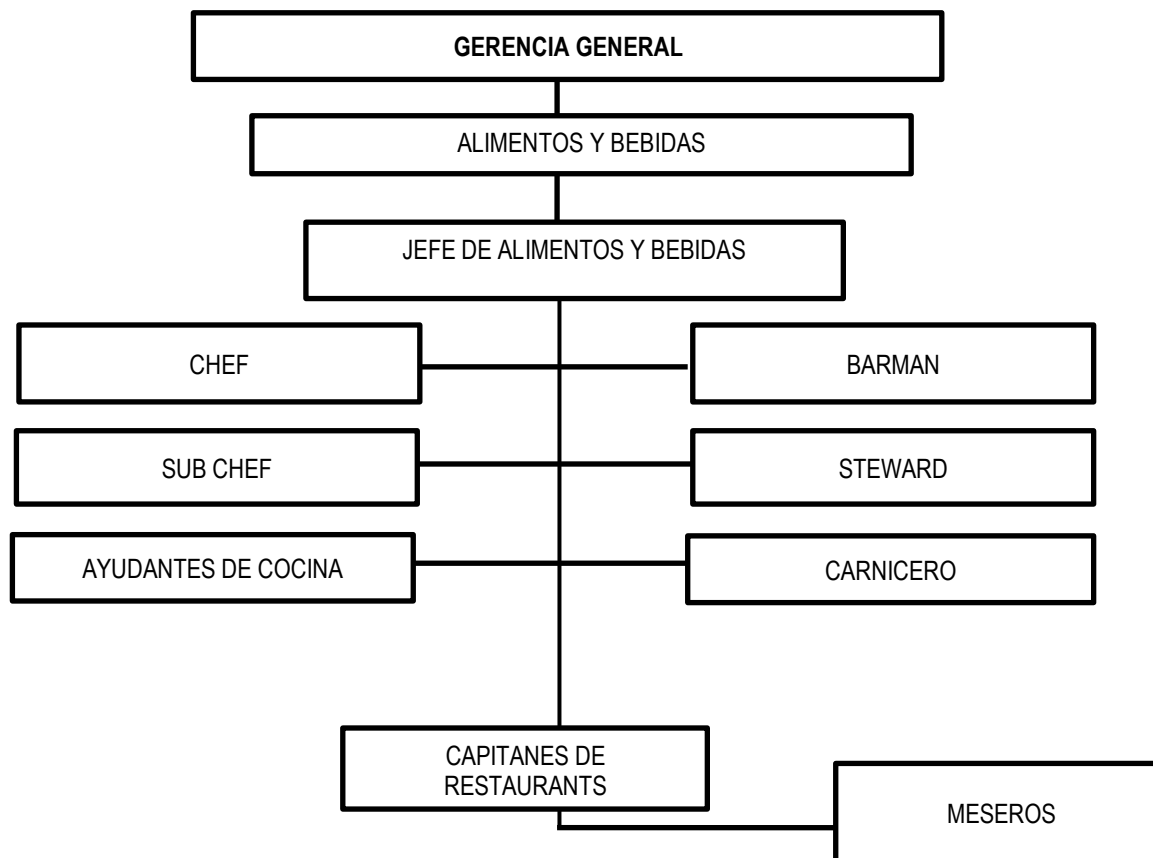


Figura 4.2. Estructura y organigrama del área de alimentos y bebidas
Fuente: Elaborado por el autor

FASE II: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN

4.2. EVALUACIÓN DE SUBPROCESO Y ACTIVIDADES

En esta fase se llevó a cabo una reunión con el gerente del Hotel, jefe del área de alimentos y bebidas y el Chef encargado, en la cual se realizó entrevista y al cliente interno una encuesta para identificar las fallas del proceso, una vez concluida las entrevistas y la encuesta se prosiguió con el análisis de los resultados.

4.2.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DEL GERENTE, JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y CHEF DEL HOTEL POSEIDÓN

En esta sección se podrá observar el análisis de las entrevistas que dio el Gerente, Jefe de alimentos y bebidas y Chef del hotel Poseidón, cuyas preguntas facilitaron la elaboración del manual de procedimientos del Hotel Poseidón. (Ver anexo No 1, 2, 3 entrevista del Gerente, Jefe de alimentos y bebidas y Chef del hotel Poseidón). A continuación se muestran los resultados de las entrevistas aplicadas.

Resultado de la entrevista:

Según los entrevistados cada función en el área de alimentos y bebidas es importante porque tienen sus procesos desde el inicio hasta el final, cada puesto trabaja con sus normas INEN debido a que es un hotel de 5 estrellas, que los procesos se llevan a cabo según como se maneje el área, en la actualidad no se trabajan con flujogramas, el departamento no cuenta con misión y visión, pero tienen que dar un servicio de calidad. El FODA interno y externo se lo aplicó solo una vez cuando se abrió el restaurante, los miembros de los equipos de trabajo con sus instalaciones tienen como objetivo llegar a los clientes y satisfacer a cada uno de ellos, que la formación del personal es adecuada para trabajar en el hotel y tienen su preparación previa, o ya tienen experiencias adquiridas en otras cadenas hoteleras, las condiciones del sitio son adecuadas para realizar sus labores. Dentro de las estrategias que implementa el hotel, es obtener los mejores estándares de calidad para poder ofertar un servicio de excelencia, en cuanto a la capacitación de su personal, el eje a orientar a los miembros de los equipos de trabajo hacia la calidad del servicio. Además indicaron que el nivel de satisfacción de los clientes externos es alto, pero también supieron mencionar que unas de las principales quejas que tienen los clientes externos es el tiempo que demora el servicio del plato en la mesa, generando molestias a los comensales por la tardanza del pedido. Es una meta que se tiene presente y es con la finalidad de mejorar cada día. Se trabaja de forma clara y concisa, teniendo presente que hay en cada área y qué hace falta, los entrevistados comentaron que se incluye normas de calidad, que existe una supervisión rigurosa al personal que labora en el área de alimentos y bebidas, que las operaciones

están estandarizadas sin un manual de procedimientos, también consideraron necesario la aplicación de manuales para establecer estándares de calidad y mejorar la actividad en el área.

4.2.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS HOTEL POSEIDÓN

La encuesta al personal de apoyo del hotel y una vez obtenido los resultados se procedió a determinar la viabilidad que tiene el manual de procedimiento para la mejora de gestión en el área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón Cuadro 4.4.

(Ver anexo No 4 encuesta dirigida al personal que labora en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón). A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas.

Cuadro 4.4. Perfil del personal que labora en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón

PERFIL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN	
Edad	18-39 años
Años de trabajo	1-4 años
Les gusta el trabajo que desempeña	Me gusta un poco-Me gusta-Me gusta mucho
Habilidad para hacer su trabajo	Mi trabajo exige habilidades-Mi trabajo es justo sobre lo que me gusta-Tengo habilidades en lo que requiere a mi trabajo
Conoce de las normas INEN	Si las conoces-Si hay control de Normas
Conoce cómo se llevan a cabo los procesos y subprocesos	Los conoce-Los desea conocer
Qué tan bien le mantiene informado su supervisor o jefe sobre las políticas, planes y desarrollo en el área de alimentos y bebidas	Él me informa a veces-Él me informa la mayoría de las veces-Siempre me informa
Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de Organización, Orden y Limpieza en el área de alimentos y bebidas	Si-A veces nos exige
Cómo siente usted, que el jefe del Hotel Poseidón trata a sus empleados en el área de alimentos y bebidas	Da un trato satisfactorio a los empleados-Realmente entiende los problemas de los empleado-Muestra alta consideración para el bienestar de sus empleados

Fuente: Elaboración propia

Con la aplicación de la encuesta se pudo establecer el perfil del personal que trabaja en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón, logrando la determinación de la edad del personal que fluctúa entre 18 a 39 años, un factor positivo para el desarrollo del hotel; el tiempo que tiene en funcionamiento el hotel es aproximadamente 4 años

ya que es relativamente joven en comparación a los de la mayoría de la competencia. El personal si conocen las principales normas INEN aplicándolas en todos los productos y servicios, ya que se trata de un hotel de 5 estrellas y debe tener un estándar adecuado. Si conocen cómo se llevan a cabo los procesos y subprocesos, estos hacen más ágil el trabajo y en menor tiempo. También lo mantienen informado sobre las políticas, planes de desarrollo en el área de alimentos y bebidas; para lo cual siempre los coordinadores de esta área están pendiente de lo que se lleva a cabo en los procesos de producción del hotel; Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de Organización, Orden y Limpieza en el área de alimentos y bebidas, los que señalaron fueron Si - A veces nos exige, la organización que hay que tener es sumisa atreves del orden y a la asepsia del establecimiento. Cómo siente usted, que el jefe del Hotel Poseidón trata a sus empleados en el área de alimentos y bebidas, da un trato satisfactorio a los empleados-realmente entiende los problemas de los empleado - muestra alta consideración para el bienestar de sus empleados, el trato que le jefe da a sus colaboradores es un trato cordial porque es uno de los aspecto importante para que el personal trabaje en un ambiente armónico.

4.3. REPRESENTACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN EN LA ETAPA DE ESTUDIO.

En la siguiente representación de los procesos en la figura 4.3, se exponen las diferentes actividades que se realizan en el área objeto de estudio:

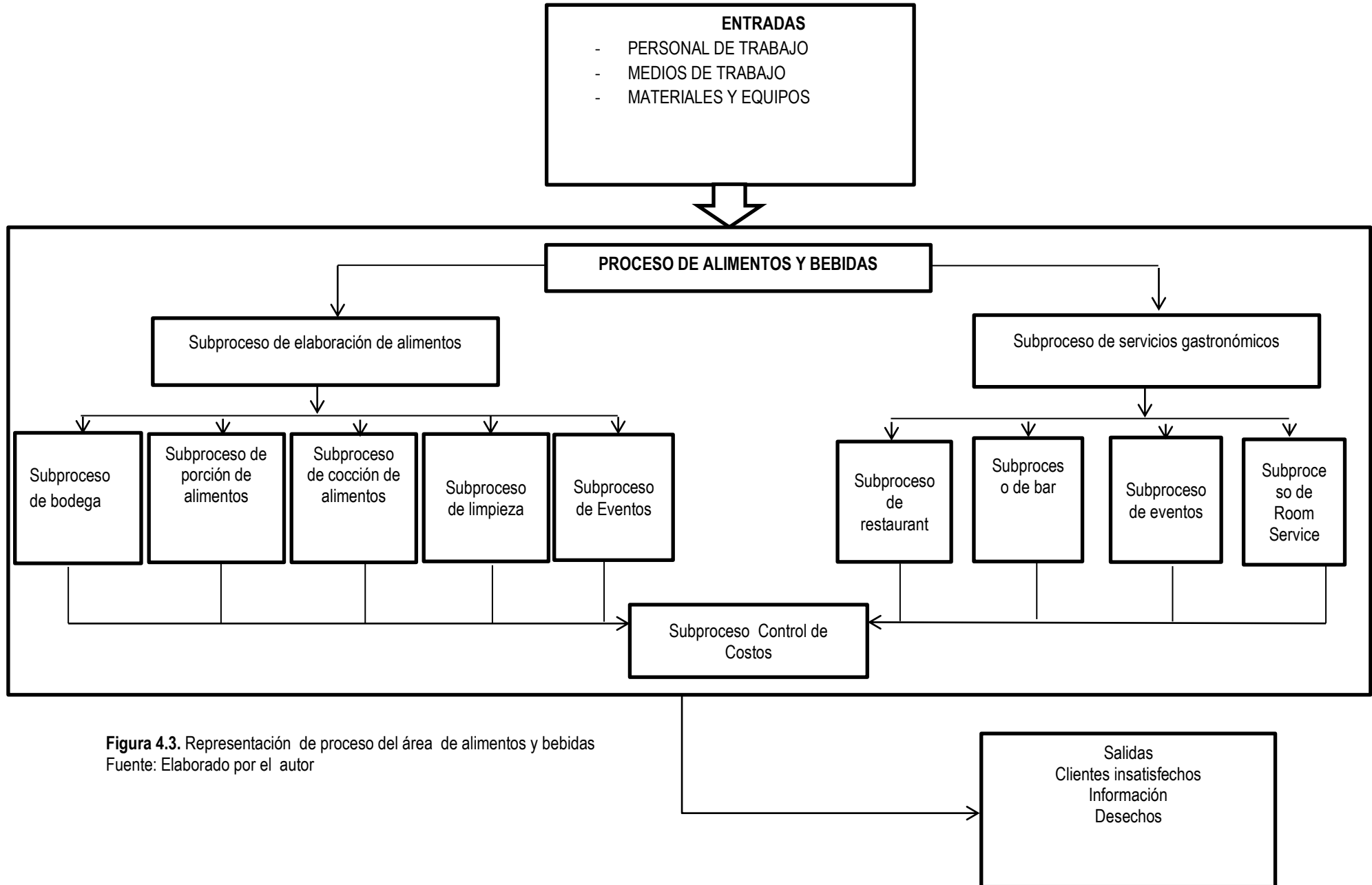


Figura 4.3. Representación de proceso del área de alimentos y bebidas
Fuente: Elaborado por el autor

4.3.1. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJOS DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES

Simbología básica para el diseño de los diagramas de flujo de los procesos empleados en el área de alimentos y bebidas de hotel Poseidón ver figura 4.4.


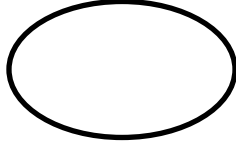
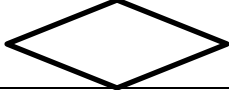
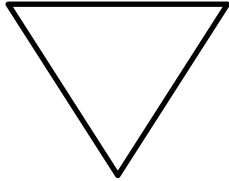




Símbolo	Significado	Explicación
	Operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Decisión	Se emplea para cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas.
	Almacenaje	Muestra una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Demora	Se refleja en actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Señala la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Documento	Se usa con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa.
	Conector de tareas	Se utiliza en el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

Figura 4.4. Simbología de diagrama de flujo
Fuente: Sequeira (2009)

En la siguiente representación se muestran en las figuras 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 4.15, 4.16 subprocesos que se realizan en la dirección de alimentos y bebidas del hotel Poseidón, las cuales son necesarias modificar por los estudios realizados en el área.

4.3.2. SUBPROCESO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS

En la **figura 4.5** encontramos el Subproceso de elaboración de alimentos, en este se muestran todos los pasos que se desarrollan para la realización de los pedidos del establecimiento, además se observan los momentos en que se toman decisiones claves.

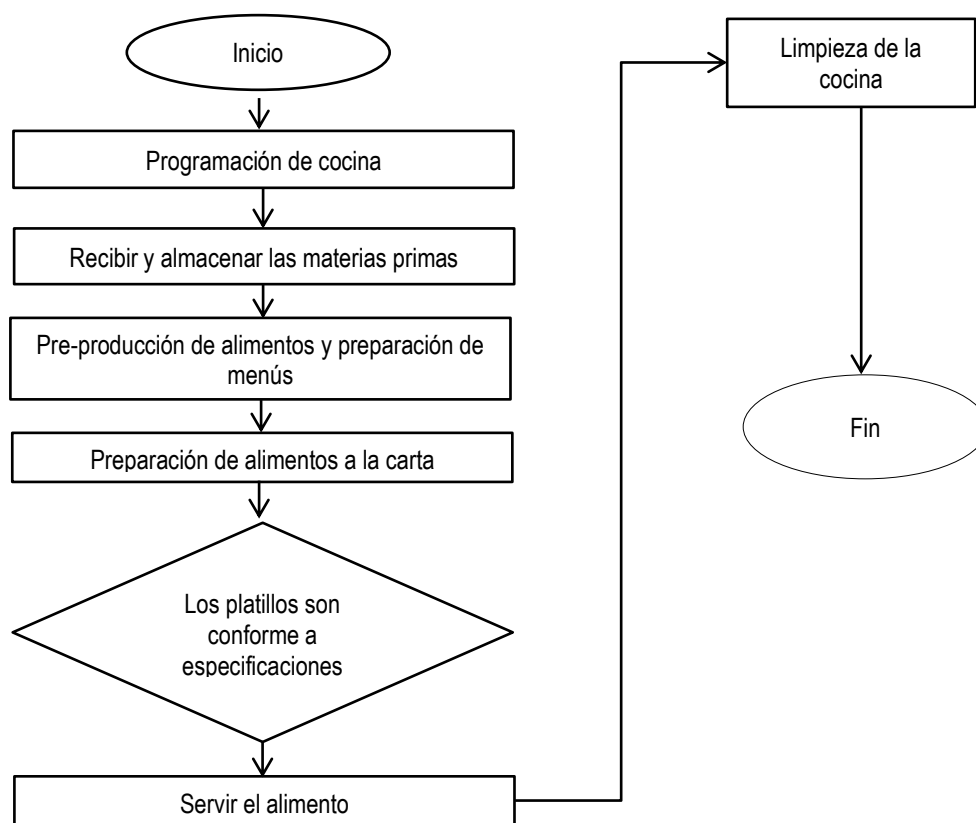


Figura 4.5. Elaboración de alimentos
Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, este subproceso no tiene verificación de equipo recepción de ticket, si dispone o no del platillo e inspecciones en procesos y final de los platillos. Otro de los problemas identificados es que cuando están en horas pico los clientes internos salen a buscar pedidos, existiendo además pérdida de recursos por motivos de expedición de producto y no se sigue el modelo de lo primero que entre lo primero que sale.

Al realizar un análisis de este subproceso se apreció que existen problemáticas en la coordinación del trabajo, también se carece de inspecciones lo que limitad la verificación de calidad, así como demoras injustificadas en la atención al cliente. No se tiene encuentra además principios de funcionalidad en los procesos de servicios de alimentos en restaurantes a la carta.

4.3.3. SUBPROCESO DE BODEGA

En la **figura 4.6** correspondiente al subproceso de bodega, el cual consiste en el almacenamiento de los productos que se van a elaborar en el restaurante.

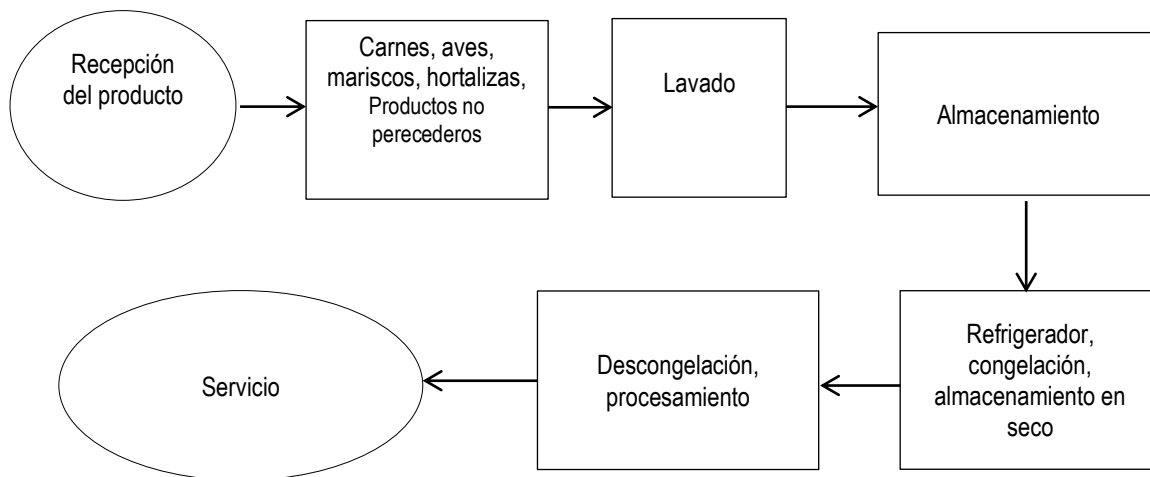


Figura 4.6. Subproceso de bodega
Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, este subproceso indica que los proveedores ya traen todo calificado, pero se pudo constatar que tienen que elaborar la desinfección de las hortalizas, ya que en el traslado se pueden volver a contaminar, productos tales como los huevos no estaban en almacenamiento. Hay que hacer el lavado y lavado de carnes y mariscos cuando se reciben, los lácteos y bebidas tienen su almacenamiento como lo indica las normas de la caja, además mantenimiento y salida de los productos.

En el análisis de este subproceso se constató que existe problemática en la coordinación de bodega, también se carece de un buen almacenamiento, además no se rigen a las normas de las cajas que vienen los productos o ingredientes para la elaboración de los platillos.

4.3.4. SUBPROCESO DE PORCIÓN DE ALIMENTOS

Mediante la **figura 4.7** del subproceso de porción de alimentos, se identificaron todos los pasos que se deben tomar en cuenta para la correcta selección del producto.

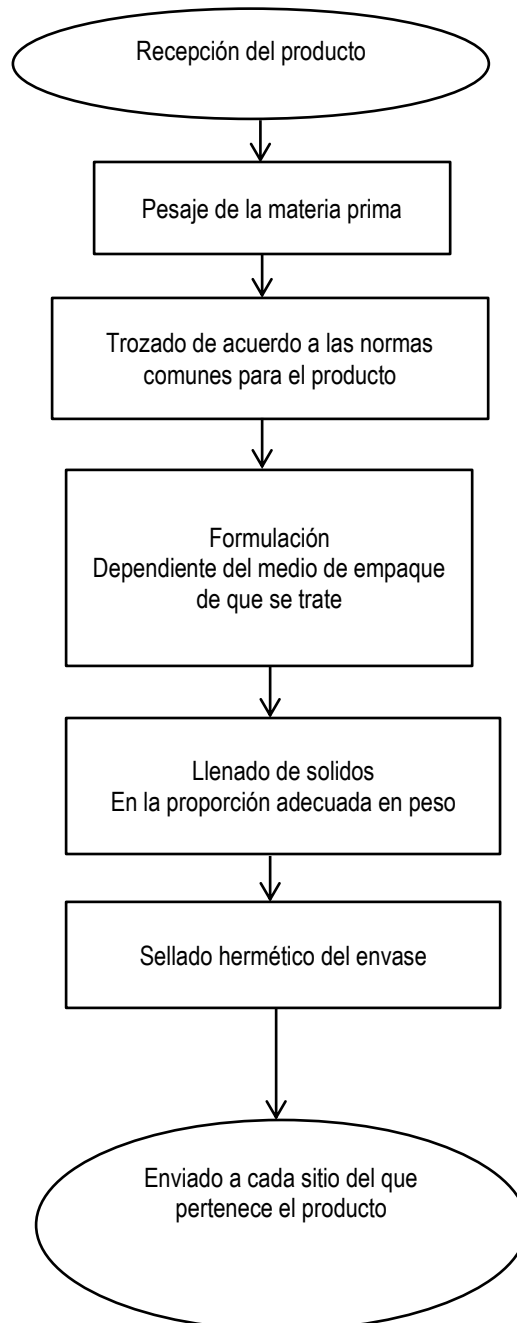


Figura 4.7. Subproceso de porción de alimentos
Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, en este subproceso se identificaron diferentes problemas, como el lavado y desinfección de la materia prima, el seleccionado, pesado, llenado de medio empaque en la proporción adecuada, el peso y rotulado de los productos en calidad y fecha de vencimiento de los mismos.

En análisis del subproceso de porción de alimentos no se tiene una coordinación adecuada para los pasos a seguir en lo que se refiere a la materia prima, también se pudo constatar que no hay peso y rotulado adecuado para la materia prima, esto impide que los que laboran en el área se demoren más en la preparación del platillo.

4.3.5. SUBPROCESO DE COCCIÓN DE ALIMENTOS

En la **figura 4.8** se esquematiza el subproceso de cocción de alimentos en el área fría y caliente de la concina, se identifican todos los procesos que se realizan, y como se debe tener el control de ellos al momento de la elaboración de los platos correspondientes en las diferentes áreas. En este proceso se presentaron dificultades.

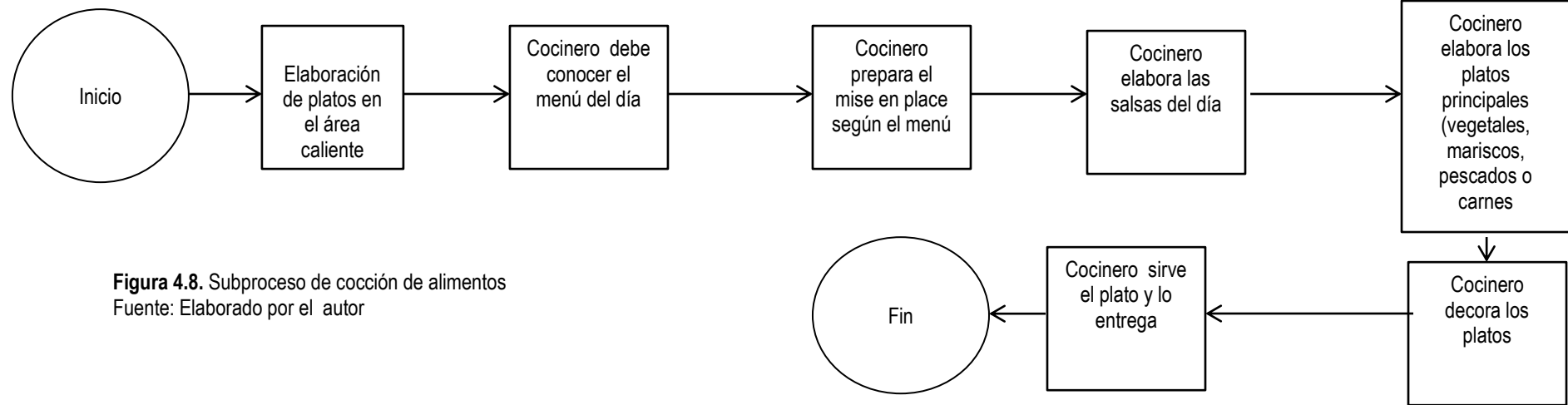
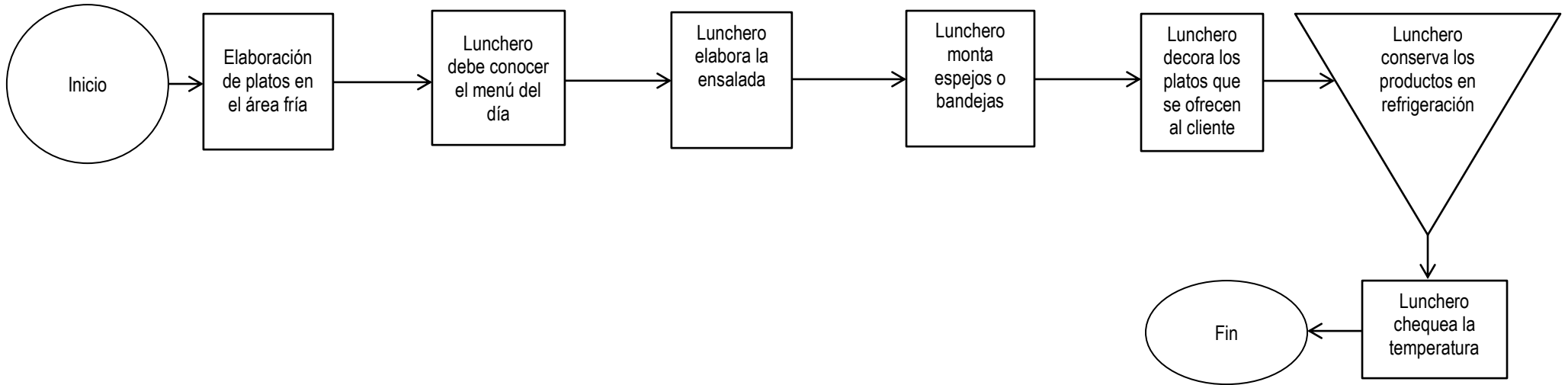


Figura 4.8. Subproceso de cocción de alimentos
 Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, que existe en el desarrollo de estos procesos es que el área del espacio de la cocina sea muy pequeña, lo que dificulta la fluidez entre la línea fría, caliente y el consumo inmediato.

En el análisis del subproceso de cocción de alimentos se pudo constatar que es muy reducido el espacio de la cocina, y a su vez se dificulta el trabajo de los empleados porque tienen que estar en constante movilización por la preparación de los alimentos y tiene que tener el lugar amplio para no mezclarse con la línea fría ni caliente.

4.3.6. SUBPROCESO DE LIMPIEZA

En el **figura 4.9** está el subprocesos de limpieza, en este intervienen el cliente interno que son los del área de alimentos y bebidas y los de limpieza, debido a manejan distintas formas de trabajar en este sub proceso, en el caso del área de alimentos y bebidas el personal realiza sanidad diaria, en cuanto al equipo de limpieza, la tarea la hacen de una manera profunda cada mes.

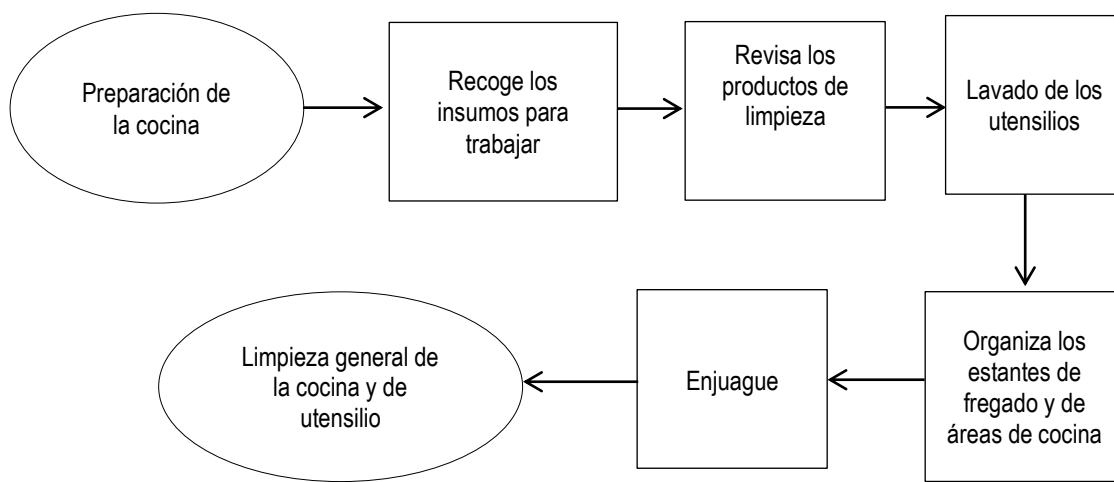


Figura 4.9. Subproceso de limpieza
Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, se debe tener más organización sobre la limpieza del área de cocina, como la organización de puestos de trabajo, considerar la aplicación de detergente común.

El análisis del subproceso de limpieza se debe tener concordancia con el personal de alimentos y bebidas y los de limpieza del hotel, una organización correcta y no tener dificultad a la hora de realizar cada tarea.

4.3.7. SUBPROCESO DE EVENTOS

En esta **figura 4.10** en el subproceso de eventos el principal involucrado es el cliente interno ya que tiene que revisar con un día de anterioridad al evento el perfecto funcionamiento de los equipos y organización de los recursos.

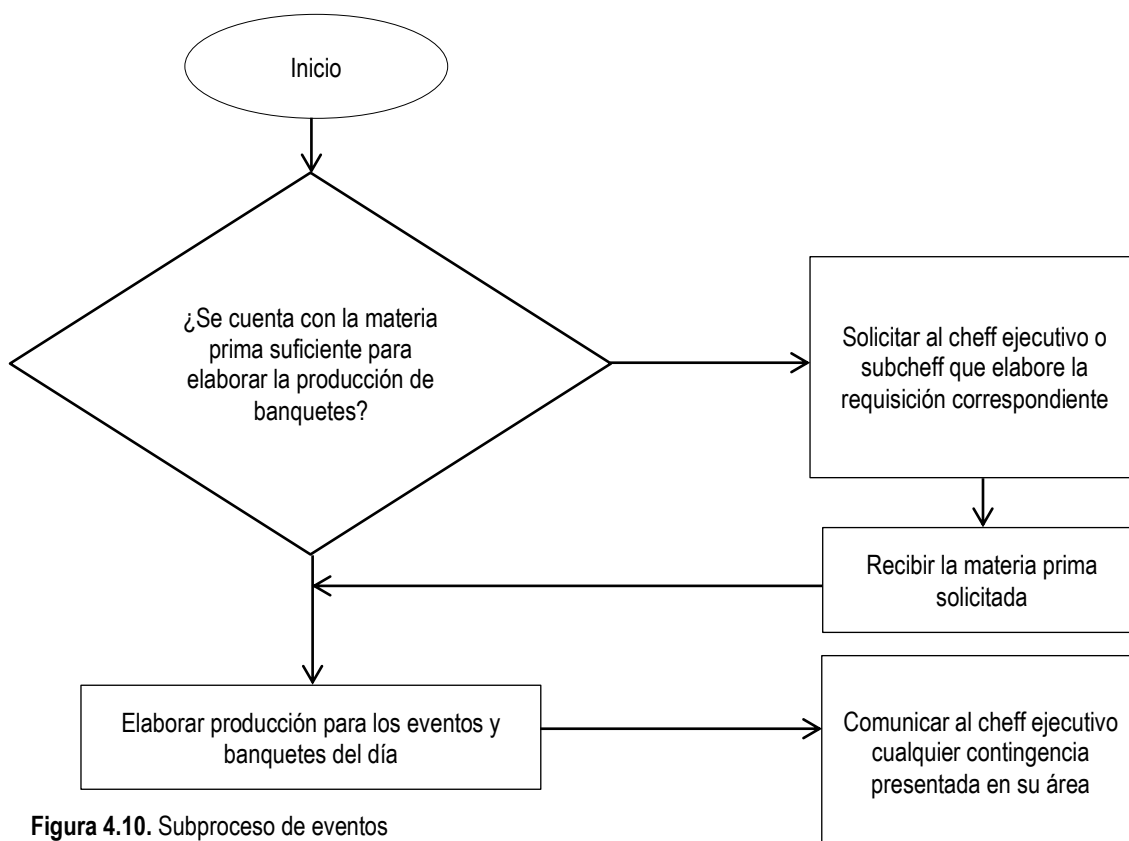


Figura 4.10. Subproceso de eventos
Fuente: Elaborado por el autor

En el análisis efectuado en el subproceso de eventos es no hay una revisión continua al chequear los memorándums de eventos ya que ellos hay la existencia de cambio al ultima hora por el solicitante o cliente externo.

Problemática, lo que se logró observar es que deben chequear memorándums para conocer los eventos del día y modificaciones ya existentes, chequear número de eventos para el día y los posteriores.

4.3.8. SUBPROCESO DE SERVICIO GASTRONÓMICO

En la **figura 4.11** el subproceso de servicio gastronómico, este es uno de los procesos claves, ya que de aquí parte la satisfacción del cliente externo, este subproceso nos muestra todos los pasos que se deben manejar por parte de los clientes internos.

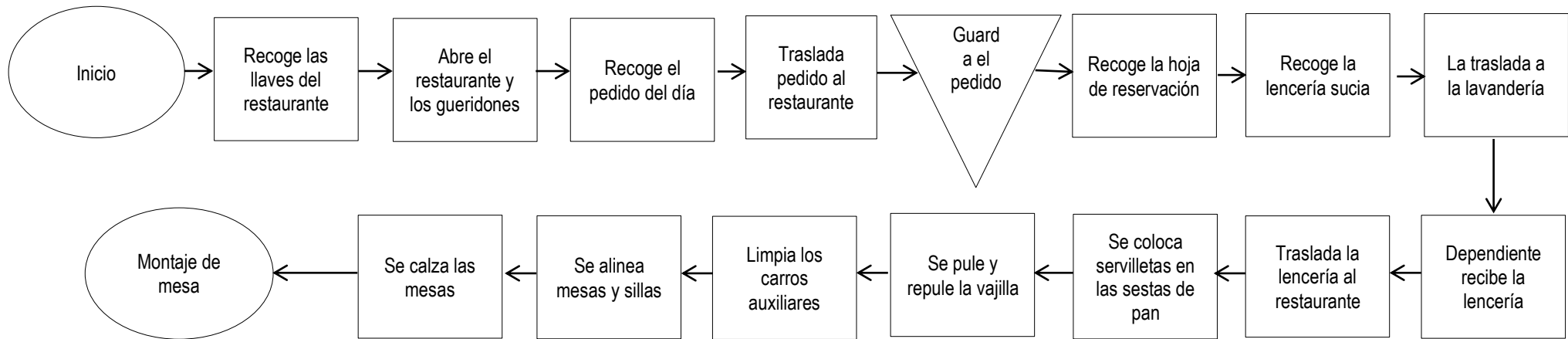


Figura 4.11. Subproceso de servicio gastronómico

Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, en este subproceso se encontraron varios problemas, tales como la revisión de menaje, también ocasiona un problema en la mala ubicación del mise en place.

En el análisis del subproceso de servicio gastronómico se apreció la problemática en lo que concuerda con la revisión de menaje que es el factor importante para el restaurante, no se tiene en cuenta cual valioso es el punto exacto para la ubicación del mise en place.

4.3.9. SUBPROCESO DE RESTAURANT

De acuerdo a la **figura 4.12** el subproceso de restaurant, en este se muestran los pasos que deben seguir para el desvarase de mesas y cierre del restaurante, cada uno de los colaboradores representan el proceso que se debe desarrollar para el buen funcionamiento. En este subproceso no se identificaron problemáticas.

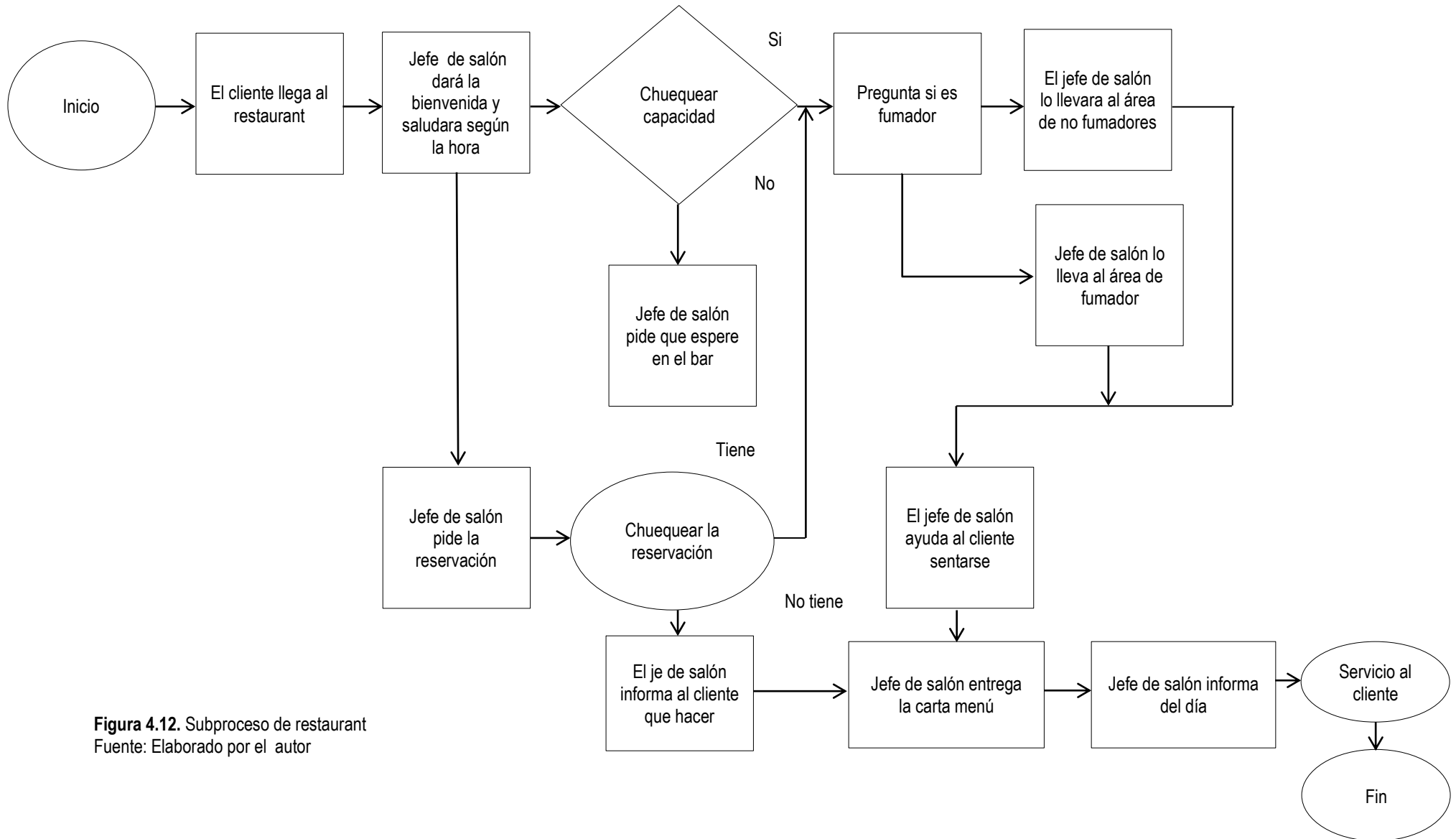


Figura 4.12. Subproceso de restaurant
Fuente: Elaborado por el autor

4.3.10.SUBPROCESO DE BAR

En base a la **figura 4.13** subproceso de bar, se identificaron todos los pasos que se deben tomar en cuenta para el correcto funcionamiento y fluidez de los procesos en el bar, el bartender es la persona encargada de servir y preparar bebidas, con licencia detrás de una barra también son responsables de recibir el pago de las bebidas (de mano de los clientes o de los meseros y meseras), mantener en orden los licores y la cristalería, mantener limpia el área del bar, abastecer de hielo y servir piqueos a los clientes que se encuentran en la barra.

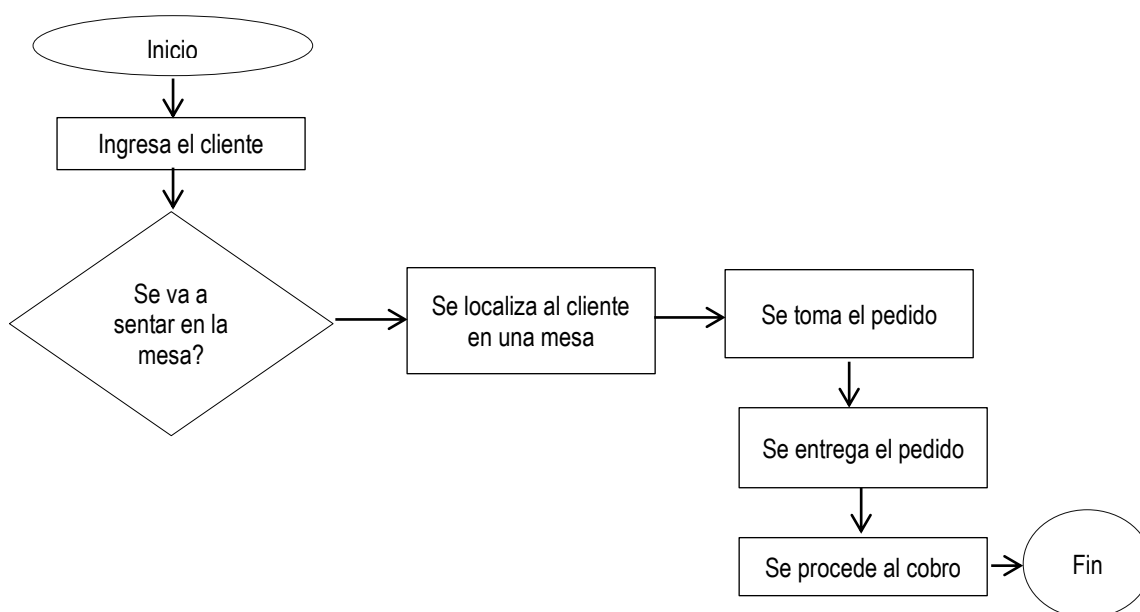


Figura 4.13. Subproceso de bar
Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, en este subprocesos de identificaron diferentes problemas, uno es la forma en cómo se toma la orden, no se utiliza la cristalería adecuada para servir bebidas, no se mide los ingredientes de la fórmula para asegurar la uniformidad, no se entrega carta del menú al cliente y no existe la suficiente comunicación entre clientes internos.

En el análisis del subproceso de bar existe la problemática en disposición de toma de orden, no se verifica las fórmulas para la uniformidad de las bebidas, inconsistencia a la hora de entrega de menú al cliente, es lo fundamental que cliente interno tenga una buena relación con el cliente externo.

4.3.11. SUBPROCESO DE EVENTOS

En la esquematización de la **figura 4.14** en el subproceso de eventos la cordialidad al recibimiento del cliente es esencial, pero con una diferencia, en que aquí entra una parte importante que es los lugares asignados en el área de fumadores, en donde no se decide la ubicación del mismo.

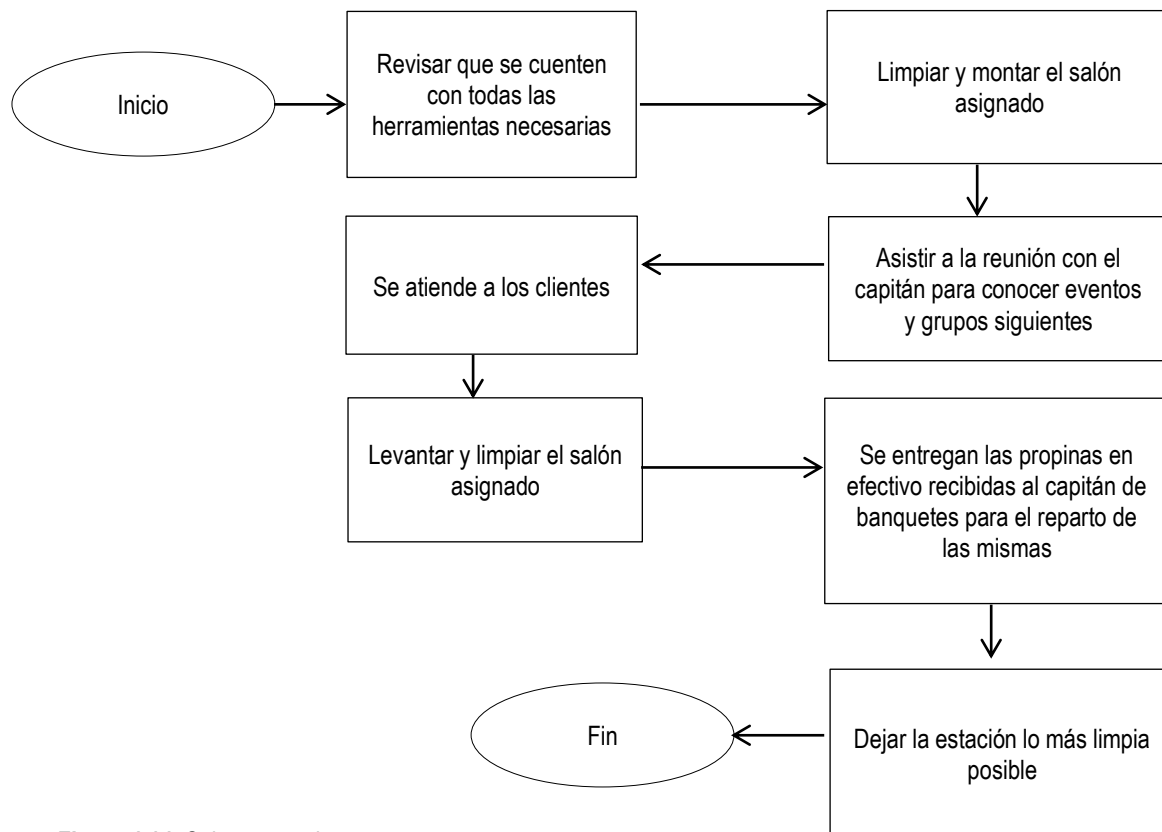


Figura 4.14. Subproceso de eventos
Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, se pudo observar que en este subproceso de servicios gastronómicos no se procede a revisar los avisos, rótulos y memos en el tablero, el montaje de coffee break es demorado y no se mantiene en orden el servicio y carece de notificaciones al capitán.

En el análisis del subproceso de servicios eventos existe la falencia que no revisan los memos de los tableros para ver si no hay ningún cambio a la hora de ejecutar el proceso. La relación del servicio no se mantiene un logro estable ya que el capitán no informa de lo que ocurre en el transcurso del evento.

4.3.12. SUBPROCESO DE ROOM SERVICE

De acuerdo a la **figura 4.15** el subproceso de room service es indispensable si un hotel quiere alcanzar su distinción por parte de los huéspedes. El establecimiento debe ofrecer, en cada habitación, un menú con una distinta variedad de alimentos, presentación y precios para que el cliente pueda elegir.

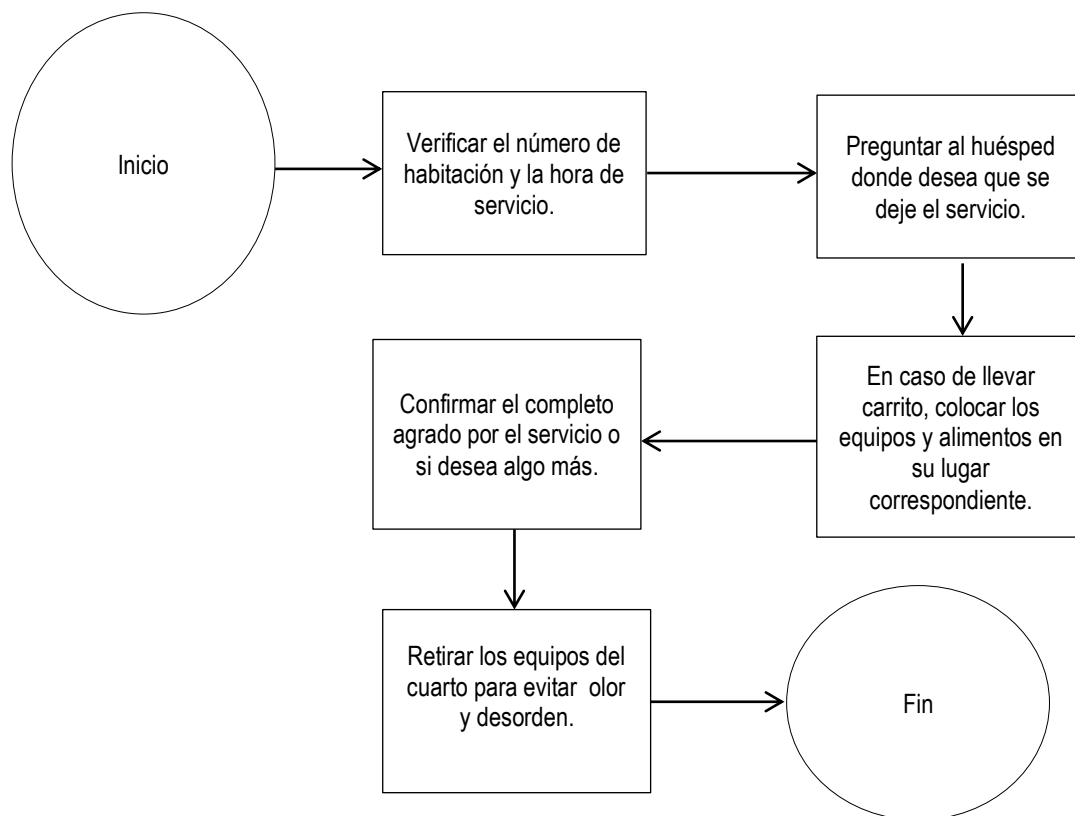


Figura 4.15. Subproceso de room service
Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, se observó que el mesero al llamar debe presentarse saludando diciendo: buenos días, o buenas tardes o buenas noches, en caso de que el cliente indique que no retire del calentón los platillos, se debe apagar la fuente de calor, los equipos utilizados se deben retirar para evitar las molestias al cliente, de olores de comida y desorden en su cuarto.

En el análisis del subproceso de room service es recomendado que el mesero tenga que identificarse con el cliente externo para poder llevar una relación adecuada y no tener en un futuro problemas. También carece de indicaciones sobre que se debe hacer a la hora de dar el servicio al cuarto.

4.3.13. SUBPROCESO CONTROL DE COSTOS

En esta **figura 4.16** encontramos el subproceso de control de costo en donde podemos encontrar la intervención de varios agentes, como es el jefe del área y el contador del hotel.

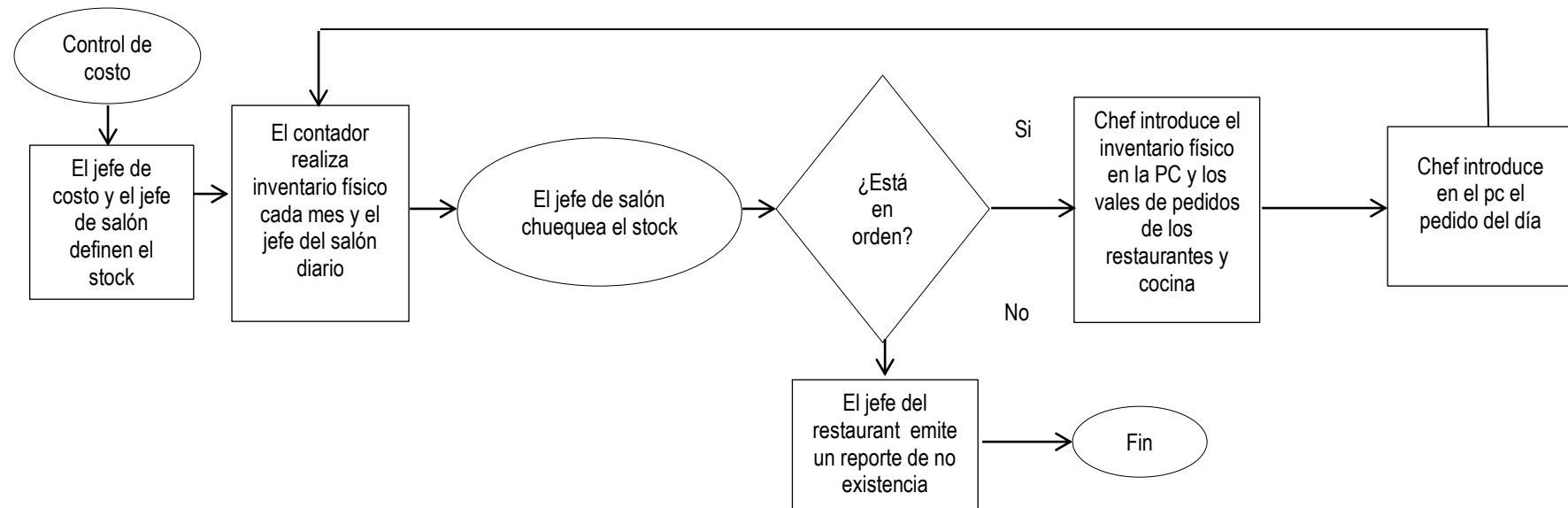


Figura 4.16. Subproceso de control de costo
Fuente: Elaborado por el autor

Problemática, en este subproceso se encontró que el Chef no emite un reporte de costo a todos los departamentos.

En el análisis del subproceso de control de costo se apreció la problemática en lo que concuerda con que no se emite un reporte de costo a todos los departamentos, factor importante para el restaurante y el hotel.

FASE III: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DE GESTIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN

En esta fase se procedió a realizar el diseño de los esquemas del manual de procedimientos para la mejora de gestión del área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón, se delinearon los diagramas de flujos tomando en consideración los subprocesos y las actividades que se desarrollan, posteriormente a la descripción de procesos del área, estos componentes se los puede observar en el manual que más adelante se detalla.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO



ÍNDICE

I PARTE

PORTADA

INTRODUCCIÓN

BIENVENIDA DEL HOTEL

MISIÓN Y VISIÓN DEL ÁREA

OBJETIVOS DEL ÁREA

MARCO JURÍDICO

II PARTE. EL MANUAL

1- Organigrama

2- Representación de los procesos en el área de alimentos y bebidas del Hotel

Poseidón

3- Simbología de diagramas de flujos de los procesos y actividades

4- Subproceso de cada área

- detalle de cada subproceso

5- Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Entre las herramientas eficaces para la toma de decisiones en el área hotelera, destacan los manuales de organización y procedimientos, instrumentos que facilitan la estandarización de los procesos, el aprendizaje del personal y proporcionan la orientación necesaria para la ejecución de actividades. Asimismo, sirven para mejorar, orientar y conducir los esfuerzos del personal para lograr la realización de tareas y asistir en el cumplimiento de funciones de una manera clara y sencilla.

En la actualidad la actividad hotelera se encuentra evolucionando constantemente, es así que los establecimientos hoteleros tienen como principal prioridad buscar la calidad y la excelencia del buen servicio, por lo cual es de vital importancia estandarizar los procesos operativos y capacitar al personal, sobre todo al que tiene contacto directo con el cliente.

Esta excelencia en el servicio se puede lograr mediante la elaboración e implementación de un manual de procedimientos, el cual contenga la descripción de funciones que debe cumplir el personal que labora en los distintos departamentos en las actividades inherentes a cada cargo y los procesos debidamente estandarizados de cómo las deberían ejecutar.

El propósito de este manual es mejorar el desempeño laboral de sus actuales y futuros colaboradores, que optimicen su tiempo y desarrollen destrezas y actitudes que les permitan enfrentarse a un mundo competitivo en el cual la clave es la calidad en la atención al cliente, lo que implica regirse a los procedimientos y normas preestablecidos.

Este manual ha sido diseñado especialmente para el personal operativo en el cual se encontrará el cargo, objetivo de los puestos, funciones y sus respectivos procedimientos y requerimientos para desempeñar dicho cargo.

BIENVENIDOS AL HOTEL POSEIDON DE MANTA-ECUADOR

Nosotros deseamos tomar esta oportunidad para darle la bienvenida como un nuevo empleado del HOTEL POSEIDON MANTA-ECUADOR.

En nuestro hotel existe una actitud amistosa y es de suma importancia que nosotros transmitamos esto a nuestros huéspedes. Los huéspedes satisfechos comentarán a sus amigos de sus experiencias favorables en el Hotel Poseidón Manta, frecuentemente bajo estas recomendaciones, estos amigos vendrán a hospedarse aquí, ayudándonos a todos nosotros a ser aún más exitosos.

Nuestra tarea como miembros del HOTEL POSEIDON MANTA es anticiparse constantemente a las necesidades de nuestros huéspedes, captando lo que les hará sentirse completamente cómodos y en casa.

También los pequeños detalles son los que más importan a nuestros clientes, pero sobre todo, es el reconocimiento personal y particular, a cada uno de los huéspedes, lo que crea la atmósfera por la cual es agradable llegar al HOTEL POSEIDON MANTA.

Son ustedes, la gente que trabaja en el HOTEL POSEIDON MANTA, los que verdaderamente hacen de nosotros un gran Hotel. Todos haremos lo máximo para cuidar de nuestros huéspedes, tratándolos tal como nos gustaría ser tratados.

Pero sobre todo deseamos que usted esté feliz en sus puestos de trabajo y que disfrute venir a trabajar. Mi puerta tal como la puerta de cada gerente, estará siempre abierta para usted, así que por favor, pongámonos al corriente de sus ideas y sugerencias. Nosotros esperamos con anticipación una larga y placentera asociación y le damos la bienvenida al HOTEL POSEIDON MANTA.

MISIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Ofrecer a los clientes productos alimenticios de calidad, nutritivos y saludables; en un ambiente agradable desarrollados por un equipo humano competente comprometido en proporcionar excelente servicio y satisfacción, generando desarrollo económico social a la empresa y al país.

VISIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Ser reconocidos como uno de los principales representantes de la gastronomía a nivel regional y nacional, como un grupo de trabajo original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece productos y servicios de excelencia a sus clientes; posibilidad de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores y colaboración en el desarrollo de la atracción turística de la región.

OBJETIVOS DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Según el análisis las fases anteriores y la revisión de las normas NTE INEN (Norma técnica del Instituto de Nacional Ecuatoriano de Normalización) y de forma específica la norma NTE INEN 2458 área de alimentos y bebidas, se forjan los siguientes objetivos los que dan paso al diseño del objetivo del manual.

- Establecer el funcionamiento de buena calidad del servicio que vaya dirigido al cliente, satisfaciendo sus necesidades y prioridades dentro del hotel Poseidón.
- Establecer, definir y comunicar políticas y objetivos en los aspectos de calidad, ambiental, seguridad y salud en el hotel.
- Seguimiento y control de los programas; así como de la comunicación de políticas y objetivos relacionados en el hotel.
- Planear y diseñar menús para el restaurante, considerando aspectos de costo, beneficios, valores nutricionales y presentación.
- La gestión del departamento de Alimentos y Bebidas se basa en verificar el rendimiento del personal en el área, al mismo tiempo se ocupa de realizar la carta con el maître u otras operaciones del personal.
- Conocimiento de la administración, operación, contabilidad, manejo y control de los recursos materiales y humanos que intervienen en restaurantes y cocinas en general.
- Operación de la industria restaurantera, control y óptimo manejo de alimentos y bebidas; servicio, promoción y relaciones públicas como fuente de incremento de la proyección turística.

MARCO JURÍDICO

Para el diseño del manual de procedimientos para la mejora de la gestión en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón se revisó varios documentos de gestión hotelera como es la norma INEN, de forma específica la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 3253 sistema de gestión integral de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, para lo cual se seleccionaron varios puntos para el desarrollo del manual.

Documentación

La dirección debe establecer, documentar y mantener actualizado un sistema de gestión integrado para la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo que describa los procesos y responsabilidades para asegurar el cumplimiento de las actividades operativas del servicio. Debe disponer de:

- ✓ Normativa legal vigente que aplique a las actividades del subsector de alimentos y bebidas,
- ✓ La presente norma.
- ✓ Los procedimientos e instrucciones de trabajo que aseguren la calidad en los servicios prestados por el establecimiento y el cumplimiento de la norma.
- ✓ Los programas requeridos por la presente norma.
- ✓ Los registros que evidencien la realización de las actividades controladas y requeridas en esta norma y en los procedimientos.

El manual de gestión integrada para la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo o un documento equivalente que describa:

- a) La ejecución de los elementos de esta norma,
- b) La política para la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo integrada o Independiente,
- c) La estructura de la organización
- d) Referencia a los procedimientos del sistema de gestión dispuestos por la organización.

Identificación de los procesos

La organización debe identificar en un diagrama los procesos de dirección, prestación de servicios (alimentos y bebidas) y de soporte a la gestión.

Higiene del personal

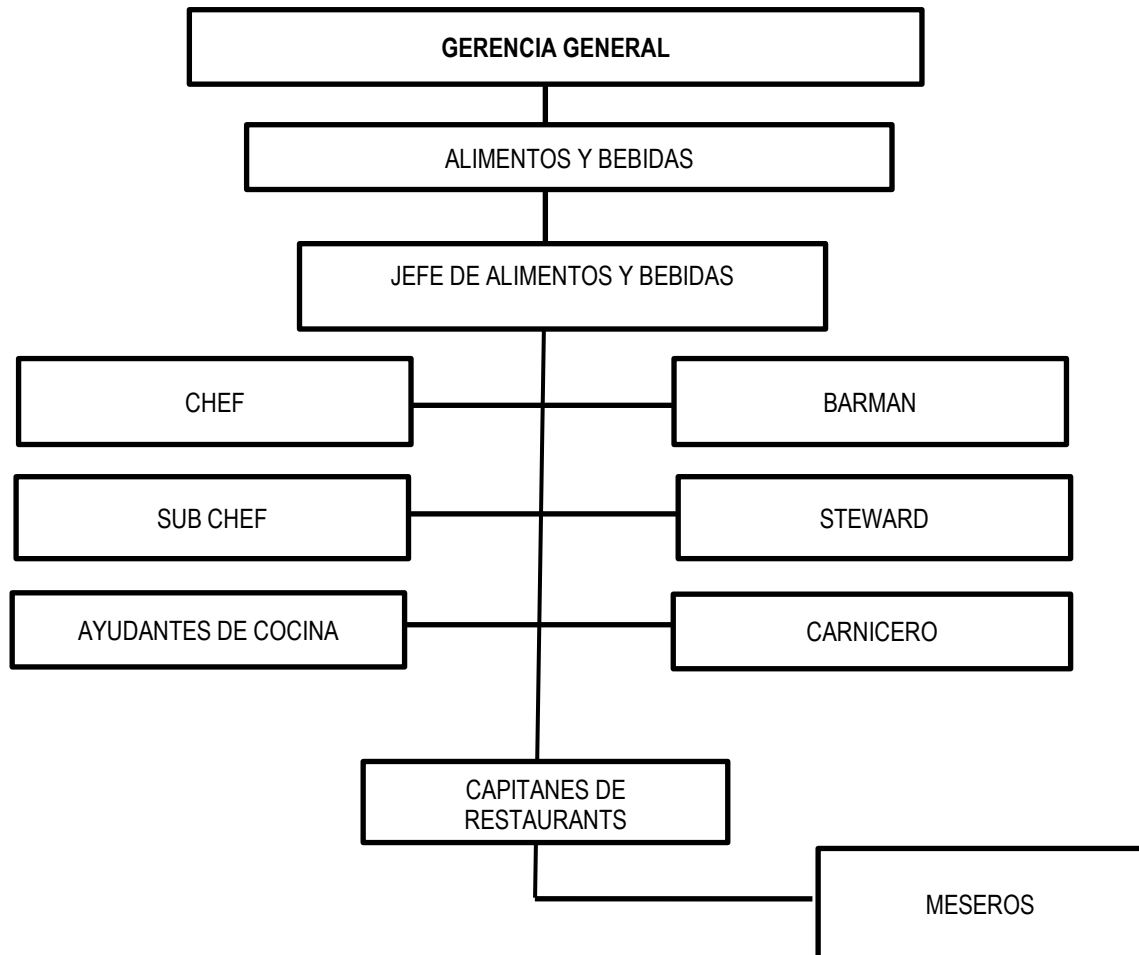
Para evitar la contaminación de los alimentos y cumplir la legislación aplicable en este aspecto, la organización debe brindar al personal que prepara y sirve alimentos, la capacitación y adiestramiento permanentes sobre:

- Prácticas de higiene personal.
- Manipulación higiénica de los alimentos.
- Higiene de la planta física, los equipos y utensilios.

Higiene en la elaboración de alimentos

- Siempre debe tenerse en cuenta que la comida puede contaminarse antes, durante y después de cada preparación.
- El antes está directamente relacionado con la adquisición y recepción de los alimentos. En especial aquellos que requieren de cadena de frío (control a los vehículos refrigerados)
- Durante el procesamiento, la contaminación se puede producir por contacto de los alimentos con las manos sucias del personal. También, por efecto del ambiente del lugar donde se realizan las distintas operaciones. Del mismo modo pueden contaminarse superficies de trabajo, equipos y utensilios.
- Asimismo, los alimentos pueden contaminarse debido al procesamiento conjunto de alimentos crudos y cocidos en una misma superficie que no ha sido adecuadamente tratada entre los distintos usos.
- Después de preparados, es de suma importancia la temperatura a la que se mantienen expuestos los alimentos y sus condiciones de almacenamiento.

**ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL
HOTEL POSEIDÓN**



REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE MEJORA EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN

En la siguiente representación se situó las mejoras en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón del Cantón Manta, ya establecido el manual de procedimiento para la mejora de la gestión, lo que dio como resultado en el trabajo de campo realizado.

ENTRADAS
PERSONAL DE TRABAJO
MEDIOS DE TRABAJO
MATERIALES Y EQUIPOS



PROCESO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Subproceso de elaboración de alimentos

Subproceso de servicios gastronómicos

Subproceso de bodega

Subproceso de porción de alimentos

Subproceso de cocción de alimentos

Subproceso de limpieza

Subproceso de Eventos

Subproceso de restaurant

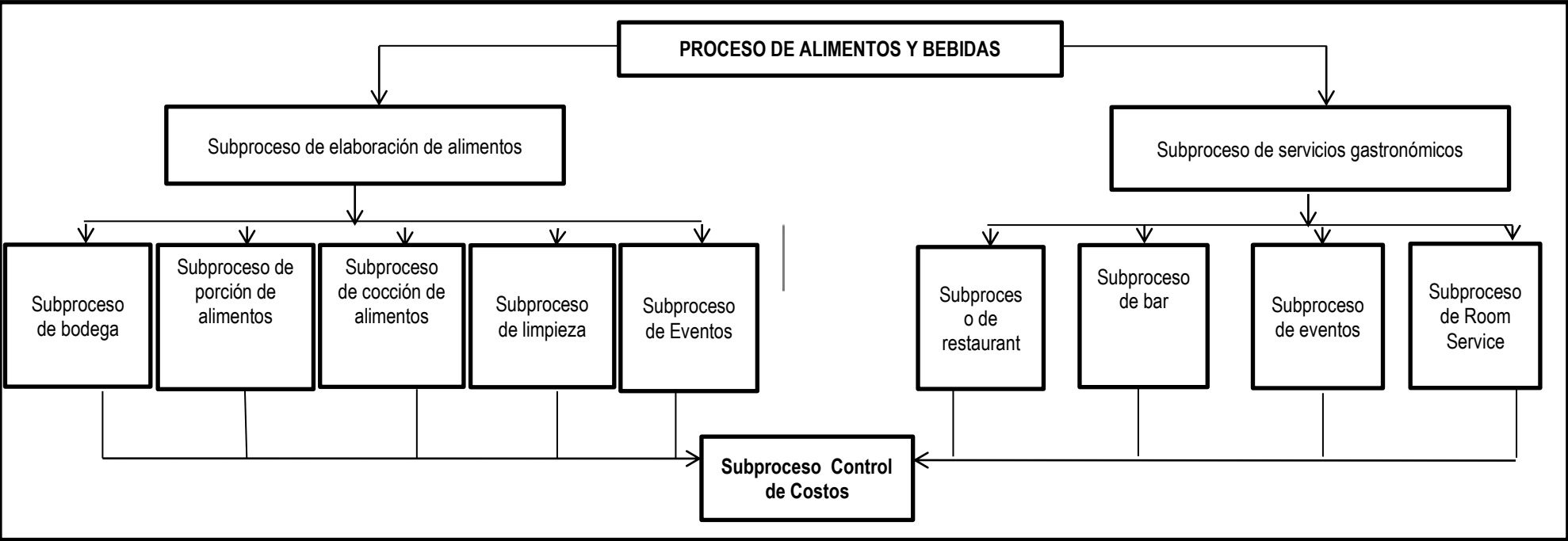
Subproceso de bar

Subproceso de eventos

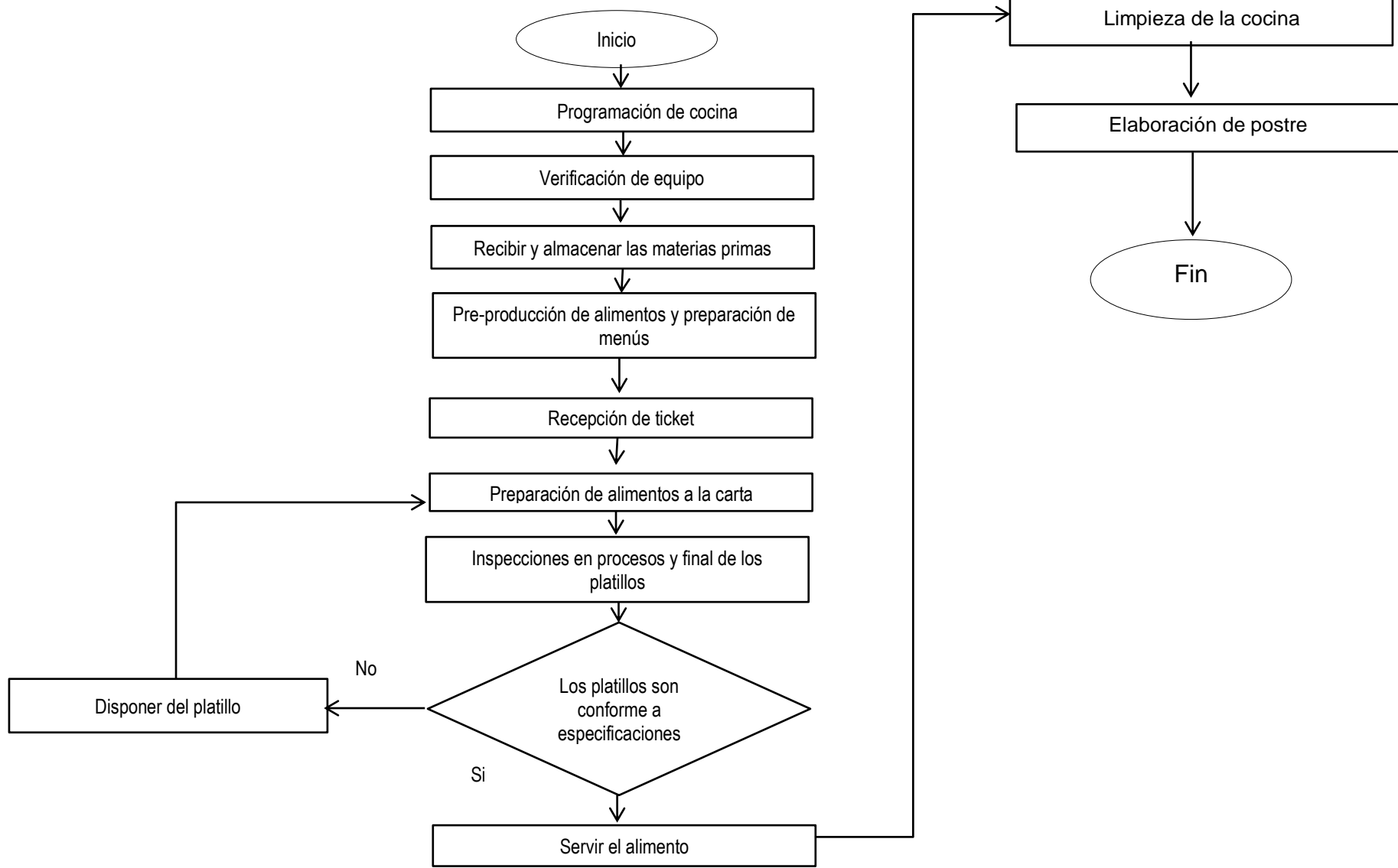
Subproceso de Room Service

Subproceso Control de Costos

Salidas
Clientes satisfechos
Información
Desechos



SUBPROCESO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS



FUNCIÓN. ELABORACIÓN DE ALIMENTOS

Los alimentos durante su elaboración están expuestos a peligros que afectan su inocuidad, es por ello que durante su manufactura se tiene en cuenta el orden lógico establecido para las distintas operaciones del proceso tecnológico, evitando trasladar los alimentos a etapas anteriores del mismo, ya que deben seguir un recorrido hacia zonas más limpias. Las áreas de preparación de productos crudos y elaborados deben estar completamente independientes y climatizadas, los utensilios, depósitos y el personal no pueden intercambiarse, evitando cualquier manifestación de entrecruzamiento de los procesos.

Programación

Esta fase hace referencia a la programación de los alimentos por las personas. Estos tienden a disminuirse progresivamente, a medida que los procesos productivos se encuentran cada vez más concentrados y tecnificados.

Extracción

Algunos alimentos requieren ser sometidos a un proceso de extracción. Dichos procesos pueden ser de 3 clases: pulpas, huesos o líquidos. Los procesos industriales para ejecutar dicha extracción se pueden realizar mediante la trituración del alimento, el machacado o la molienda (por ejemplo, los cereales para la fabricación de pan, oliva para el aceite), extracción mediante calor (grasas, tostado del pan, etc.) y acciones de secado, filtrado y uso de disolventes.

Elaboración

Los procesos de elaboración son los que se realizan, por ejemplo, en las cocinas de restaurantes. Su objetivo es la transformación de un alimento inicialmente crudo para la obtención de un alimento distinto y transformado, más sabroso y adecuado para su ingesta. Aunque algunos de los procesos de elaboración se realizan por un motivo distinto: conservar el alimento.

Los procesos de elaboración principales son:

- **La cocción.** Se utiliza para el preparado de todo tipo de alimentos, desde los de origen cárnico, al pescado, pasando por las verduras o las legumbres.
- **Secado.** Su uso más tradicional es en los pescados y también en algunas carnes para aumentar el tiempo y la calidad de la conservación.
- **Fermentación.** Consiste en la adicción de microorganismos (levadura), siendo muy empleada en la industria de las bebidas: vino y cerveza.

Conservación

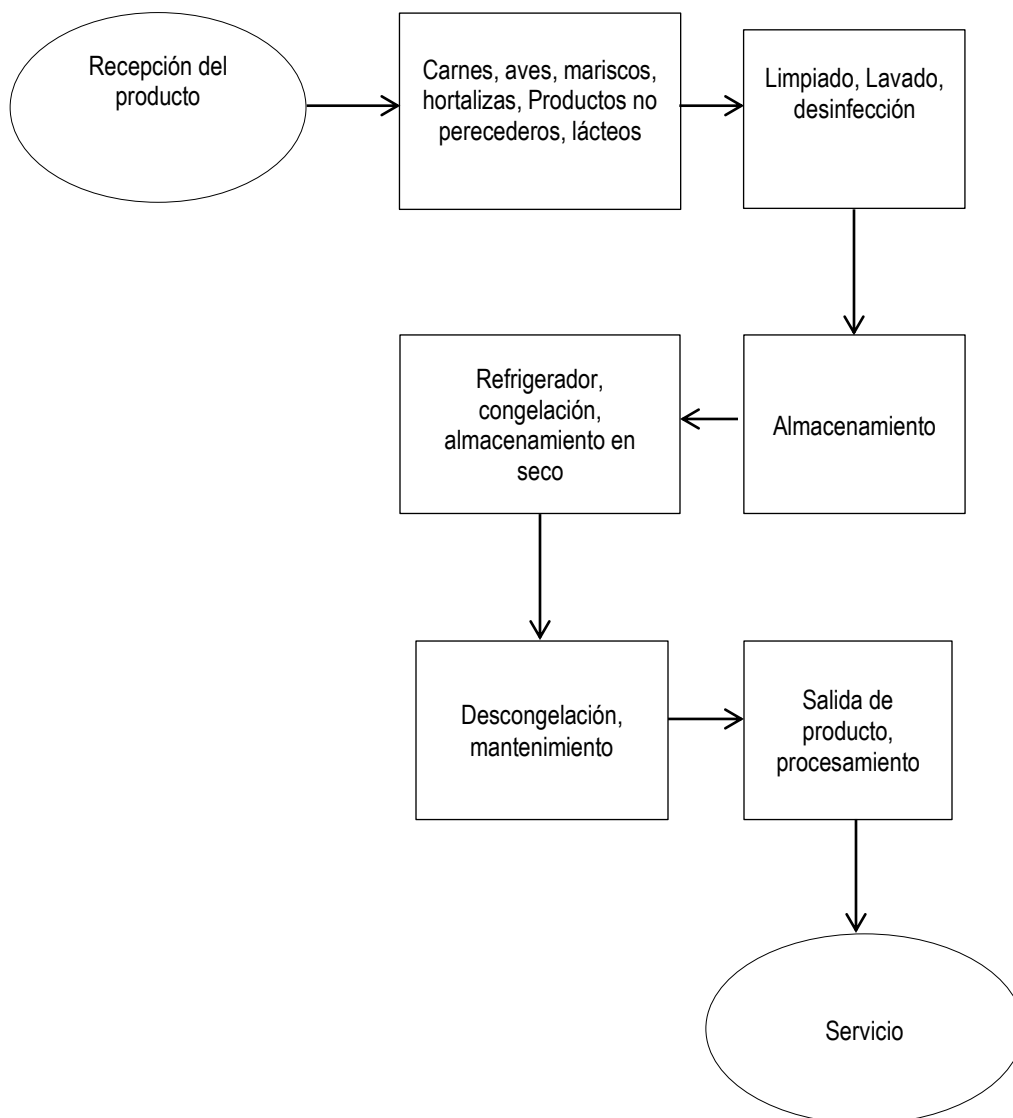
Es una fase vital para interrumpir la actividad microbiana de determinados alimentos y prolongar la vida útil de los mismos. Existen dos grandes tipos:

- Los que tienen como objeto interrumpir la acción perniciosa de los microbios, como la pasteurización, la esterilización antibiótica, la esterilización por radiación o la acción química.
- Los que pretenden inhibir el desarrollo de microorganismos, tales como los sistemas de refrigeración o de deshidratación.

Envasado

El envasado es también fundamental como método de presentación de los productos enlatados y las bebidas.

En la producción de los alimentos han ido ganando cada vez una mayor importancia aspectos relacionados con la higiene y la seguridad de los consumidores. Esto ha conllevado que todas las fases de producción estén sometidas a normativas y procedimientos muy protocolarizados y estrictos, como inspecciones para comprobar el correcto seguimiento de los mismos.

SUBPROCESO DE BODEGA

FUNCIÓN. BODEGA

Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles y que se conocen con el nombre genérico de especia.

Almacenamiento seco

Esta área es donde se almacenan alimentos secos como alimentos enlatados, cereales, harina, azúcar, galletas, té, café y otros alimentos no perecederos. El almacenista como responsable de dicha actividad debe seguir las siguientes pautas para un adecuado almacenamiento:

- Mantener la bodega de almacenamiento limpia, seca y ordenada.
- El almacenamiento de los insumos o productos terminados se realizará ordenadamente en pilas o estibas con separación mínima de 60 centímetros con respecto a las paredes perimetrales, y disponerse sobre paletas o tarimas elevadas del piso por lo menos 15 centímetros de manera que se permita la inspección, limpieza y fumigación. No se deben utilizar estibas sucias o deterioradas.
- En los sitios o lugares destinados al almacenamiento de materias primas, envases y productos terminados no podrán realizarse actividades diferentes a estas.
- Los empaques no deben estar húmedos, mohosos o rotos.
- Inspeccionar los alimentos almacenados y utilizar la regla PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para que los alimentos más antiguos se consuman primero.
- Los productos deberán estar separados adecuadamente según su tipo.
- Todos los lotes, especialmente los productos enlatados, han de ser inspeccionados en relación a la presencia de hundimientos, corrosión, infestación, fecha de caducidad, antes de permitir su almacenamiento.

- Los plaguicidas, detergentes, desinfectantes y otras sustancias peligrosas que por necesidades de uso se encuentren dentro del servicio de alimentación, deben etiquetarse adecuadamente con un rótulo en que se informe sobre su toxicidad y empleo. Estos productos deben almacenarse en áreas o estantes especialmente destinados para este fin y su manipulación sólo podrá hacerla el personal idóneo, evitando la contaminación de otros productos.
- Se debe llevar un registro de ingresos y salidas de los productos.
- El encargado de bodega deberá verificar las condiciones del transporte de los productos durante la carga y descarga.

Empacados en sacos.

- Cereales empacados en sacos como (arroz, harinas), azúcar, leguminosas, deben apilarse en forma cruz sobre la plataforma, esto para que permita la circulación de aire por debajo.
- Ubicar no más de ocho sacos por arrume.
- Empacados en cajas.
- Verificar que la caja contenga lo que corresponde
- Colocar una sobre otra en la forma adecuada que indica (Í este lado arriba)
- Los alimentos como grasas, encurtidos que pueden afectarse por la luz deben permanecer en las cajas.

Los productos más pesados deben colocarse en los entrepaños inferiores y los más livianos en los superiores.

- Los rótulos de las cajas deben colocarse hacia fuera para que se puedan ver con facilidad.

Enlatados.

- Las latas no se deben presentar:
 - Hinchadas,
 - Perforadas,
 - Soldadura defectuosa,
 - Abombamientos en uno o ambos extremos
 - Corroídas
 - Hundidas.
- Las latas pueden almacenarse de 2 a 3 capas, dependiendo de la amplitud de la estancia y del tamaño de la lata.
- Debe mantenerse en lugar seco a temperatura de 20°C - 30°C.
- No debe exponerse a la luz solar o ser almacenados cerca de tuberías de calentamiento. El lugar de almacenamiento de alimentos secos es la Bodega N°1 (Grande) y la Bodega N° 2 (Pequeña) en las cuales se almacenarán los siguientes productos debidamente rotulados con su respectivo nombre:

Almacenamiento refrigerado

Todos los alimentos perecederos, especialmente los alimentos de alto riesgo (productos lácteos, carnes cocinadas, pescados y carnes de ave) deben almacenarse en refrigeración para evitar ser contaminados por bacterias perjudiciales.

La refrigeración a temperaturas por debajo de 4°C inhibe el crecimiento de la mayoría de las bacterias patógenas pero no las mata, por lo tanto los cuartos refrigerados mantendrán temperaturas entre 2,5 °C a 6°C.

Durante el almacenamiento de los alimentos en refrigeración es necesario:

- No almacenar los alimentos directamente sobre el piso del cuarto frío, sino sobre estibas o estantes en material sanitario.

- Revisar las temperaturas de la unidad de refrigeración y llevar registro diario en el formato de control de temperatura del cuarto frío (FBE.49).
- No sobrellenar los refrigeradores, porque dificultan la limpieza y obstaculizan la circulación de aire frío.
- Guarde los alimentos ácidos en vasijas de peltre, vidrio, o porcelana, nunca en vasijas de aluminio o cobre.
- No conservar en refrigeración alimentos calientes, pues esto eleva la temperatura interna del refrigerador, lo que estimula el crecimiento bacteriano.
- Inspeccionar, rotular y fechar los alimentos que se almacenen. Emplear el método PEPS de rotación de mercancía: Primeras Entradas Primeras Salidas.
- Evitar abrir las puertas del refrigerador más de lo necesario y cerrarlas cuanto antes. La puerta del cuarto frío abierta supone la elevación de la temperatura interna, lo que estimula el crecimiento bacteriano, la contaminación y la alteración del alimento.
- Es necesario conservar la siguiente disposición de los alimentos en el cuarto frío: las carnes y pescados crudos, ubicarlos en la parte inferior, los alimentos cocinados, en el centro y los productos lácteos en la parte superior, así evitamos que la sangre y los exudados de la descongelación goteen sobre alimentos cocinados y productos lácteos y de esta manera sean contaminados.

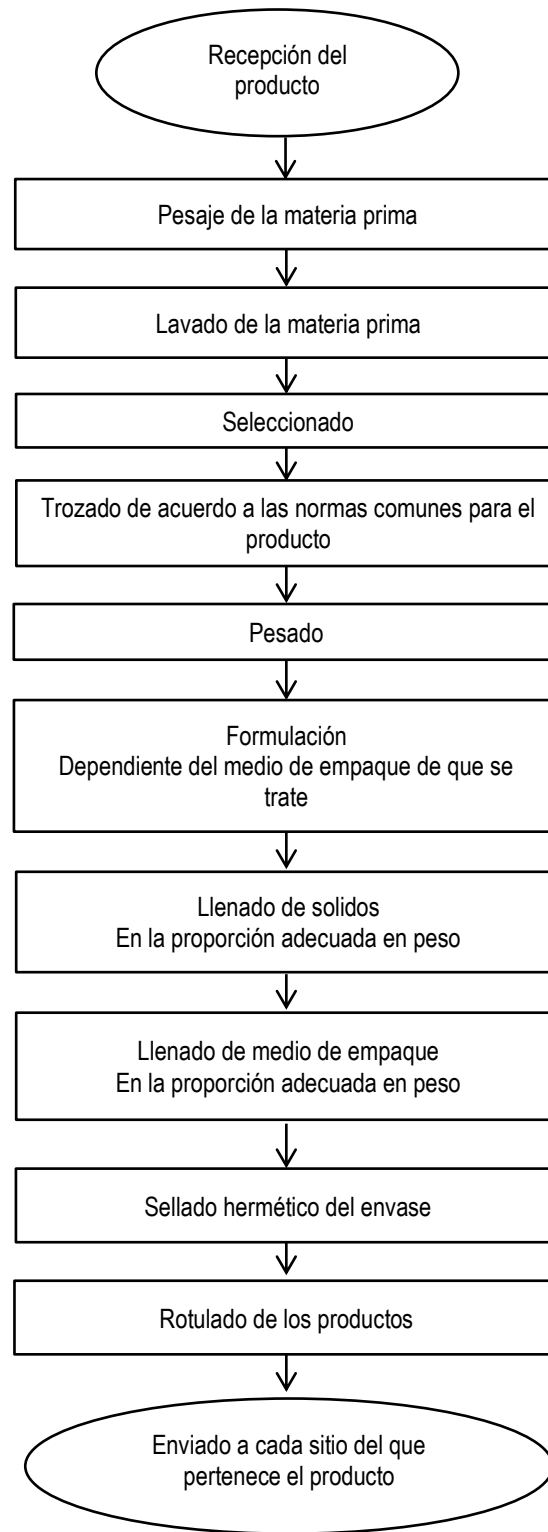
Almacenamiento congelado

Los alimentos congelados necesitan una atención especial; ya que el hecho de estar congelados no garantiza la total inocuidad de los mismos. Para esto es necesario aplicar las siguientes recomendaciones:

- El área de almacenamiento en congelación debe estar seca, bien ventilada y limpia.
- Asegurarse de que el congelador funciona a la temperatura correcta para garantizar que los alimentos se mantienen congelados.

- Asegurarse de que las puertas del congelador cierran correctamente y establezca un sistema de inspección periódico.
- La temperatura ideal de almacenamiento en congelación se encuentra entre 0°C a -18°C.
- Nunca supere el límite de carga del congelador y coloque los productos nuevos detrás o debajo de los antiguos para asegurar una buena rotación de stocks.
- Todos los alimentos congelados tienen una vida útil en congelación (periodo de tiempo en el que, congelados, se mantienen aptos para el consumo humano), que ha de ser inspeccionada regularmente.
- Asegurarse de que una vez aceptados, los artículos recibidos congelados se ubican inmediatamente en el congelador.
- Mantenga el interior del congelador limpio y lave frecuentemente sus superficies. El manejo del congelador es responsabilidad del almacenista y del auxiliar de almacén, a este congelador van los alimentos que van a ser utilizados posteriormente.

SUBPROCESO DE PORCIÓN DE ALIMENTOS



FUNCIÓN. PORCIÓN DE ALIMENTOS

- ✓ Garantizar la correcta solicitud, llegada y almacenamiento de los suministros a cocina.
- ✓ La higiene de los alimentos comienza mucho antes de la entrada de éstos en la cocina. Por ello debemos seleccionar proveedores de carne, pollo, huevos, etc, que tengan el Registro de Sanidad correspondiente.
 - Solicitud de materias primas
 - Normas generales de almacenamiento de los alimentos
 - Normas específicas para la recepción y almacenaje de cada tipo de producto

Porción de alimento. Es una parte separada de otra mayor, y se puede entender como la cantidad, de alimento que le permitiría a una persona satisfacer sus necesidades nutricionales. El concepto de porción de alimento, que surgió hace unos años en el tratamiento dietético de los diabéticos, se ha comprobado que también es útil a la hora de considerar las cantidades de los alimentos de una dieta normal. Habitualmente, se utilizan utensilios y apreciaciones caseras para su medición, lo que facilita su comprensión.

Porcionamiento: Es el pesado de los ingredientes que se utilizarán para la confección de los platos, procedimiento mediante el cual se porcionan proteínas (carnes rojas, blanca), verduras, carbohidratos (pasta, arroz, granos, entre otros), para luego almacenarlo en el equipo de conservación adecuado.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Procedimiento: Manera especificada de realizar una actividad. Pruebas de rendimiento: Son aquellas en que se determinan los porcentajes de pérdida o merma que experimentan los ingredientes de una receta al procesarlos y cocinarlos.

Ración: es la porción de comida preparada y cocida que se sirve en cada plato. Los restaurantes ofrecen distintos platos servidos por ración, por ejemplo, una ración de tequeños, contiene doce (12) unidades de producto por plato. Cuando se menciona cada receta siempre debe aclararse para cuántos comensales son las proporciones de los distintos ingredientes que la integran, lo que equivale a decir cuántas porciones o raciones se obtendrán en función a la cantidad de cada ingrediente.

Rendimiento: Indica la proporción de cada uno de los ingredientes que se utiliza efectivamente en la preparación de un determinado plato, la que se obtiene de dividir la cantidad que queda luego de eliminar los desperdicios entre la cantidad total de ingrediente empleado.

Unidad de medida: Es el mecanismo usado para referirse a cada ingrediente, partiendo de la cantidad, pueden ser unidades de peso, volumen o unidades. Es recomendable usar una misma unidad de medida para cada receta (kilos con litros y gramos con centímetros cúbicos) y evitar el uso de unidades sin referentes universales, como “paquetes”, “latas”, “bolsas”, “botellas”, “tazas”, “cucharadas”, “copas”, etc.

Almacén: Espacio físico establecido para el almacenamiento o conservación de determinado tipo de producto, generalmente localizado cerca del área donde se pueda requerirlo, para su posterior procesamiento para generalmente, la creación un producto final o su puesta en venta directamente.

Cocción: significa preparar los alimentos crudos, ya sea de origen animal o vegetal, con la ayuda del calor. Así son fáciles de digerir y, además, se desarrollan, transforman o refuerzan sabores, mejora o retiene colores y texturas y destruye microorganismos patógenos, enzimas y sustancias tóxicas.

Costeo: En gastronomía, la unidad de costeo por excelencia es el platillo, mismo que se ve reflejado en la receta de cada uno de ellos. La palabra costo se refiere a la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo, lo anterior expresa los factores técnicos e intelectuales de la producción o elaboración de un bien. Partiendo de dicho concepto, se connota la importancia que posee la determinación de un costo

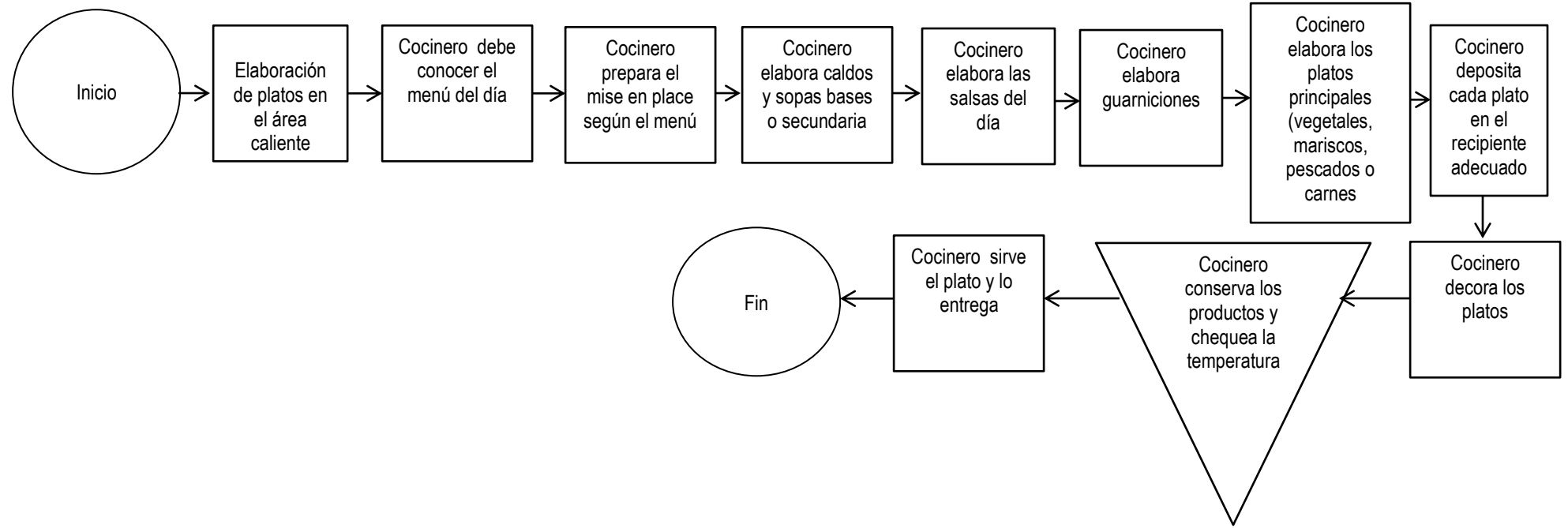
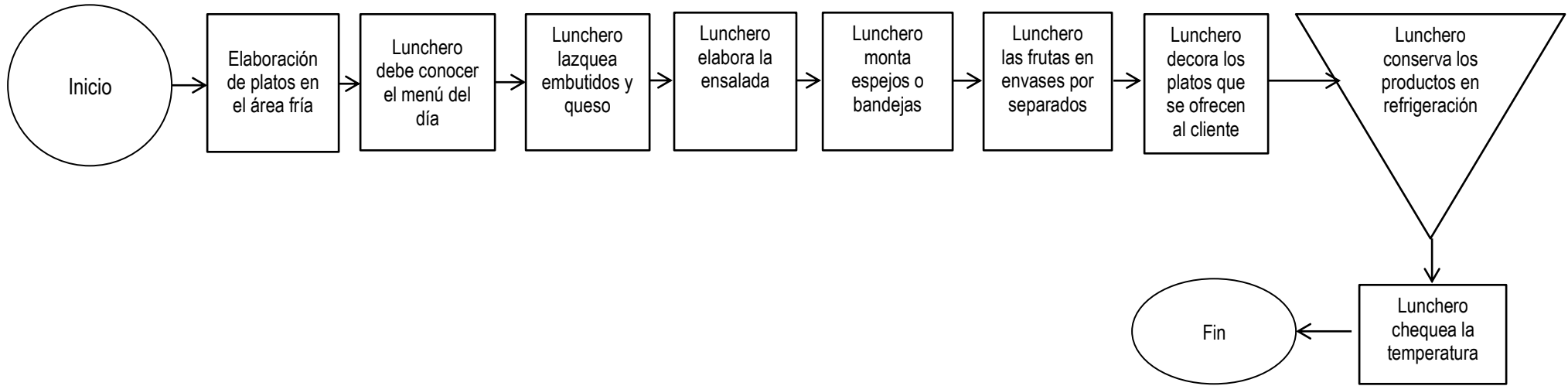
para los bienes a la venta, ciertamente creado bajo un esquema estandarizado de porcionamiento de los productos, una base de datos de los precios de los productos con su respectivo proveedor, tomando en cuenta demás costos y gastos que se sumarán para llegar a la confección del producto final.

Métodos de cocción: Cada tipo de alimento, sea proteína, vegetal o carbohidrato, admite diversos métodos de cocción en función de sus características. Incluso algunos alimentos adquieren y potencian todas sus cualidades nutritivas y de sabor aplicando un método en particular. En algunos casos, debido al tipo de producto, la cocción en un medio húmedo es la única forma de hacer agradable la textura de un género, mientras otros admiten varias técnicas. Los tipos de cocción a aplicarse dependerán en parte de la dureza de los ingredientes a ser cocidos, de su tamaño y de están enteros o troceados. Los alimentos se pueden calentar por conducción, convección, radiación y microondas. Mientras que en los tres primeros casos se necesita una diferencia de temperatura entre el alimento y la fuente de calor, en las microondas el calor se produce debido a la fricción de las moléculas contenidas en el alimento.

Proceso controles internos del producto

- ✓ Supervisar y controlar el uso óptimo de las materias primas.
 - El Chef, como responsable máximo debe vigilar que las materias primas sean utilizadas correctamente, debe ejercer un control riguroso sobre el consumo, a fin de poder obtener un máximo de rendimiento.
- ✓ El control diario del consumo de materias primas se hará mediante parte diario, el que ofrece una información de su comportamiento y rendimiento, de modo que el Maître y el Jefe de Cocina conozcan la gestión diaria y pueda corregir desviaciones.

SUBPROCESO DE COCCIÓN DE ALIMENTOS

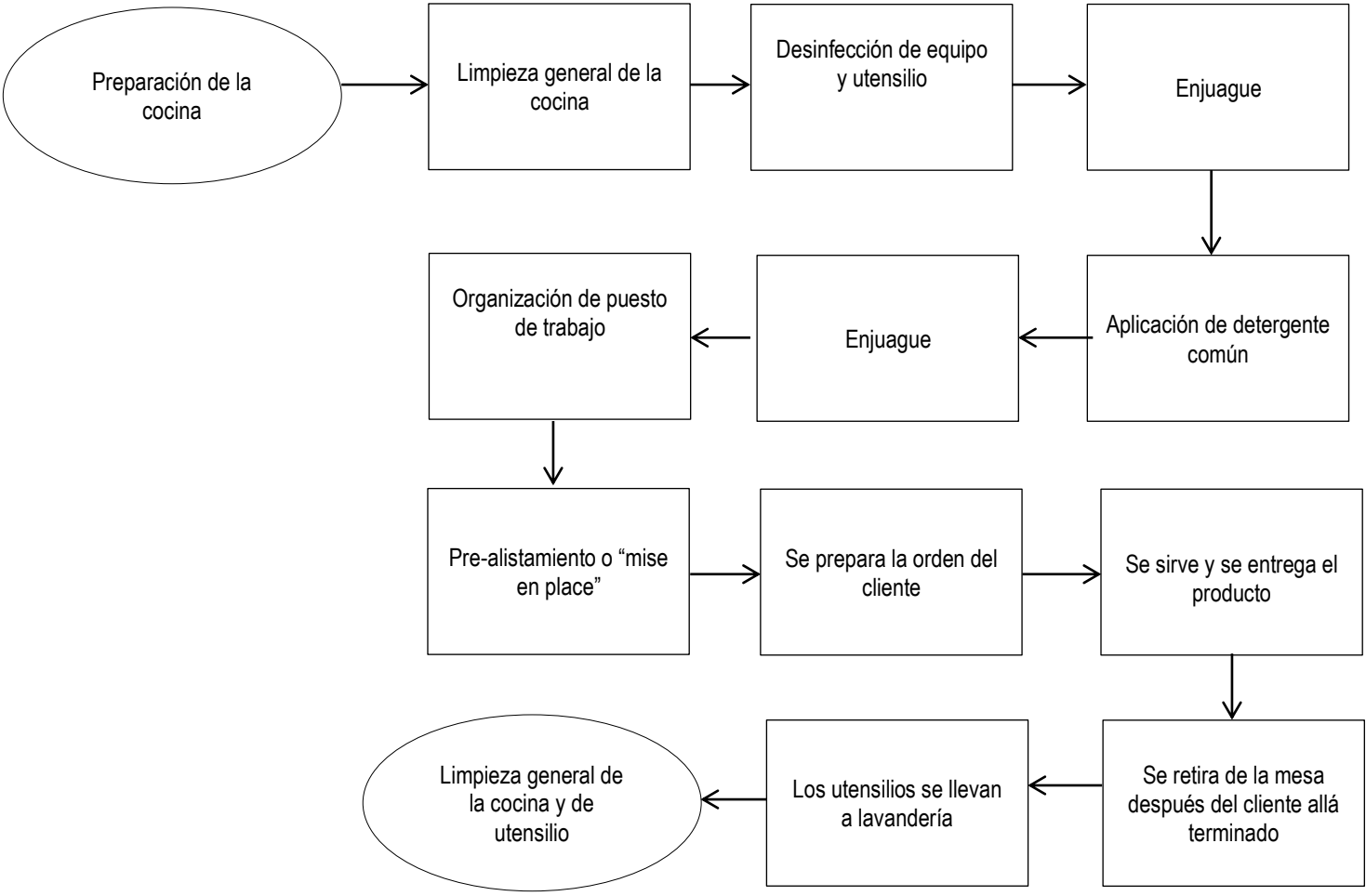


FUNCIÓN. COCCIÓN DE ALIMENTOS

- ✓ Transformar las materias primas en productos acabados (ya sea modificando simplemente su estado, modificando y sometiendo a la acción del calor, modificando y sometiendo a la acción del frío, o modificando y sometiendo a la acción del calor y del frío) de manera que se garantice niveles óptimos de calidad, cuidando que se cumplan las condiciones de sanidad e higiene correctas.
- ✓ Existe una relación de alimentos denominados de alto riesgo, por la facilidad con que pueden contaminarse, por lo que tendremos que extremar las medidas higiénicas sanitarias.
- ✓ Se deben elaborar con la mínima antelación posible y preparar la mínima cantidad. En el caso de las cremas, salsas y natas se deberán consumir en un máximo de 24 horas. Se debe evitar la manipulación manual cuando sea posible. No se deberán mezclar ingredientes fríos y calientes.
- ✓ Se debe cuidar con especial atención la contaminación cruzada, que es la transmisión directa o indirecta de contaminantes a los alimentos elaborados o cocinados desde las materias primas, utensilios o instalaciones.”
- ✓ Para evitarla se debe evitar la utilización de las mismas superficies de mesas, tablas de corte, cuchillos, cucharas, etc.,... de preparación de las materias primas que en la elaboración y servicio de alimentos cocinados.
- ✓ En la manipulación de materias primas refrigeradas, se debe extraer de la cámara en el momento de su uso y manipular en el cuarto frío.
- ✓ Para la desinfección de vegetales crudos para ensaladas, se debe proceder de la siguiente manera:
 - 1º Lavar y quitar la suciedad con chorro de agua abundante.
 - 2º Preparar una dilución de agua con lejía apta para la desinfección de agua de bebida. La dosis deberá ser de 10cc por cada 5 litros de agua (una cucharada).
 - 3º Introducir los vegetales en la dilución durante al menos 15 minutos. No se debe añadir excesiva cantidad de vegetales a la dilución preparada.
 - 4º Tirar la dilución y aclarar con agua abundante.

- ✓ Cuando se cocinen siempre productos de pequeño tamaño y de composición uniforme, nunca trozos grandes de carne.

SUBPROCESO DE LIMPIEZA



FUNCIÓN. LIMPIEZA

- Como primer paso en todo proceso de limpieza se deben recoger y desechar los residuos de producto, polvo o cualquier otra suciedad adherida a las superficies que van a ser limpiadas.
- El jabón no debe aplicarse directamente sobre las superficies a limpiar, sino que éste debe disolverse previamente en agua potable.
- La superficie a limpiar debe humedecerse con suficiente agua potable, proveniente de una manguera con suficiente presión, de modo que el agua la cubra totalmente. En caso de no poder utilizar una manguera, el agua debe estar contenida en recipientes completamente limpios.
- El paso siguiente es enjabonar las superficies a limpiar esparciendo la solución de jabón con una esponja, cepillo o escoba.
- Una vez que toda la superficie esté en contacto con el jabón diluido, se procede a restregar las superficies meticulosamente de modo que toda el área que está siendo tratada se encuentre completamente limpia. La superficie se deja en contacto con el jabón por un periodo de dos a cinco minutos, este tiempo puede prolongarse dependiendo del tipo de superficie a limpiar y del tipo de jabón que se esté utilizando.
- El enjuague final se hace con suficiente agua potable, proveniente de una manguera con suficiente presión, de modo que el agua arrastre totalmente el jabón.
- No se recomienda el uso de esponjas o telas en el proceso de enjuague, ya que pueden contener jabón o estar sucias. En caso de usarse algún artículo, este debe estar completamente limpio.
- Después de este enjuague se debe hacer una revisión visual para verificar que ha sido eliminada toda la suciedad. En caso de necesitarse se debe hacer de nuevo un lavado con jabón hasta que la superficie quede completamente limpia.
- La desinfección se hace cuando la superficie está completamente limpia, para lo cual se utiliza una disolución de cloro o algún otro agente desinfectante.
- La concentración del agente desinfectante varía según el tipo de superficie que se esté desinfectando. La solución de cloro se esparce sobre la superficie utilizando un

recipiente, de modo que la misma quede completamente cubierta. NOTA: No se debe utilizar la mano para esparcir la solución del agente desinfectante.

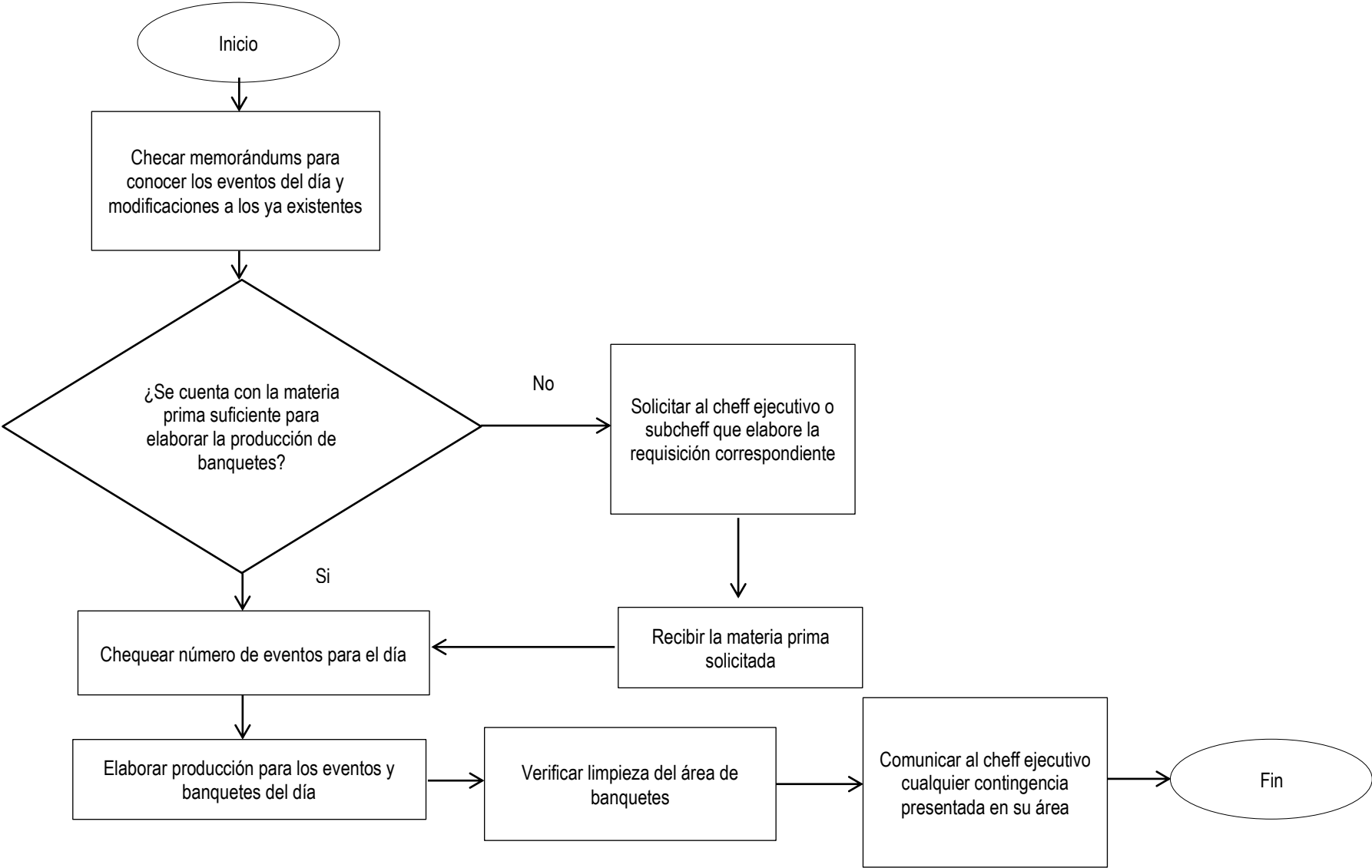
- La capa de solución desinfectante se deja sobre la superficie por un tiempo mínimo de 10 minutos, en el caso del cloro no es necesario enjuagar. Limpieza y colocación de la cristalería.

- La cristalería está limpia, seca, sin polvo, manchas, roturas o grietas. Usará el tipo correcto de cristalería para cada período de comida específico.

Limpieza y colocación de la vajilla.

- Los cubiertos estarán limpios y lustrados, no están doblados, ni tendrán manchas ni partículas de comida. Usará la cantidad correcta para cada tipo de comida. Estarán colocados en la dirección adecuada.
- La vajilla estará lustrada, limpia, sin partículas de comida, manchas de agua o roturas. No habrá manchas en las tazas. Utilizará el tipo de vajilla correcto para cada período de comida específico. Los diseños de la vajilla serán iguales.

SUBPROCESO DE EVENTOS



FUNCIÓN. EVENTO

FUNCIÓN. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Reserva de Salones

Salón, Fecha en que se registra la reserva.

Nombre del cliente, domicilio y teléfono, tipo de Banquete, Hora, Número de personas, Observaciones.

Presupuesto del Banquete

Menú: Especificando el nombre de cada plato, bebidas y aperitivos.

Pueden ser de: Coffee Breaks, Desayunos, Almuerzos, Cenas o Picaderas.

Forma en que se ha de realizar cada servicio y montaje.

Observaciones a cocina y pastelería

FUNCIÓN. RECEPCIÓN Y CONSERJERÍA

Para que informe a los empleados que estén pendientes a la llegada de los invitados y puedan indicarles a su entrada por la puerta principal, al lugar a donde deben dirigirse.

Ama de llaves:

Para que se encargue de la limpieza de los salones y zonas próximas, antes y después de cada servicio

Servicios técnicos - departamento de mantenimiento:

Para indicarle la necesidad de luces, sonidos, aire acondicionado, colocación de carteles o decoraciones, tarimas, pistas de bailes, etc.

Contraloría - departamento de crédito:

Avisar sobre la forma de pago en que se realiza el banquete, y si es preciso algún cajero para el mismo.

FUNCIÓN. COMPRAS

Si se requiere comprar algo especial para el servicio de los invitados que pueden asistir especialmente si son personalidades.

Carta de evaluación:

Al día siguiente de haber dado el servicio, el departamento de Alimentos y Bebidas, remitirá una carta de Evaluación de servicio al Cliente o a la Empresa. Es importante conocer a través de esta carta lo bien o mal que haya salido el servicio.

Facturación:

Al finalizar un servicio de banquete se debe de confeccionar la factura, haciendo constar en ella el número de Invitados, precio por cubierto y los conceptos extras que se hayan contratado o producido durante el servicio.

FUNCIÓN. RESERVACIONES Y ARCHIVOS

Regularmente las reservaciones se producen a través de llamada telefónica o por escrito (Cartas o Fax) y procedemos a asentarla en el Libro de Reservaciones de Banquetes bloqueando tentativamente una fecha y el salón.

Confirmaciones:

Sólo se entiende por confirmado cuando el cliente haya dado el anticipo requerido. En ese caso de cancelación antes de las 48 horas se retendrá el 50% del anticipo; y en caso de que sea después de 24 horas el hotel reservara el total del depósito. Este lineamiento se le hará saber al cliente por escrito y está sujeto a políticas de ventas de cada establecimiento en particular.

FUNCIÓN. PLANIFICACIÓN

El Gerente de Banquetes, llegado el día de realizar el servicio deberá planificar este, supervisando en principio todos los detalles que figuran en la orden de servicio o presupuesto de banquetes. En primer lugar deberá prever, para el número de invitados que concurran al banquete, el personal que se precise para el mismo.

Montaje: El montaje de un banquete requiere suficiente tiempo, para ir ejecutándose debidamente todos los detalles que exige la planificación que previamente se ha convenido. Dependerá de la forma del local, dimensiones, etc., como del número de comensales a los que haya que dar servicio y del tipo de este. Es conveniente hacer un pequeño croquis con la distribución de las mesas Salón

FUNCIÓN. TIPO DE MONTAJE SEGÚN LOS SERVICIOS

Es donde se monta una mesa presidencial para el número de personas que previamente haya indicado el cliente. Frente a la misma se montarán las mesas del resto de los invitados.

Cóctel: para este tipo de servicio el montaje no tiene complicaciones; pues solo se trata de montar un bar mostrador desde donde servir las bebidas y montar la mesa para las comidas. En torno al salón se colocarán ceniceros aparadores y si el cliente lo desean algunas sillas.

Desayunos, Almuerzos, Cenas y Picaderas Sentadas: el montaje para estos servicios puede ser de varias formas de manera convencional, según el número de invitados.

FUNCIÓN. MONTAJE DE MESAS Y SILLAS

En la colocación de las mesas y las sillas debemos tratar de que los comensales no les den totalmente la espalda a la mesa principal o a la atracción principal del evento. Las mesas y las sillas deberán estar colocadas simétricamente, limpias y perfectamente equilibradas sobre sus patas. Las sillas centralizadas y paralelas con los bordes de las mesas.

Mesa imperial:

Se trata de una mesa rectangular de 1.80m, de ancho y de largo según el número de invitados. Este tipo de mesa puede utilizarse desde 12 hasta 60 personas, si el salón lo permite. Esta mesa no puede ser muy larga pues resulta poco íntimo por la distancia tan grande que hay de una cabecera a otra

Mesa principal:

Para los eventos que son derivados de un Banquete, como lo son: los Seminarios, Conferencias, Curso Taller, Charlas, Reuniones, Congresos, Rueda de prensa; regularmente se necesita una mesa principal para los invitados especiales colocados de frente a los participantes de la actividad. Esta mesa debe de ser del tamaño que pida el cliente, a la relación de comensales que la presidirán. Esta mesa debe montarse generalmente con bambalina con colores y diseños en coherencia con la decoración del salón y un arreglo de flores o detalles decorativos en el centro, jarrones, copas para agua y ceniceros.

FUNCIÓN. CONFECCIÓN DE MENÚS

La confección de menús para banquetes es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta, ya que de su composición y precio depende en gran parte el éxito de la contratación del servicio. En principio, existen una serie de menús, tipo standard que sirve para podérselos entregar al cliente, cuando éste acuda en visita de información.

Deberán tener en cuenta las siguientes normas:

Considerar que por encargo de una persona y organización hay que satisfacer a distintas personas, cuyos gustos, edades y salud suelen ser muy variados.

Debe considerarse la religión y nacionalidad de los invitados. Por regla general a los extranjeros les gusta llegar a un país, degustar los platos típicos del mismo, pero sin que ello les suponga un cambio demasiado brusco que pueda alternar momentáneamente su salud.

FUNCIÓN. TIPOS DE MENU

Coffee Breaks:

Desayunos:

Menú Fijo Emplatado:

Menus Buffets:

Menú de Bocado (Picadera):

Menú Tema:

FUNCIÓN. PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE EVENTOS

Gerente o Director de eventos:

Este proporciona las facilidades para lograr los estándares de calidad y eficiencia establecidos, mantiene un liderazgo en los departamentos de Cocina, Almacén, y Steward para mantener el mejor servicio a los clientes en eventos y banquetes.

Gerente de Ventas:

El vendedor del depto.

De Banquetes está bajo la supervisión del gerente de Banquetes.

El objetivo de las ventas es proporcionar el mayor número de clientes y eventos lo cual representara ingresos para el hotel.

Secretaria:

La secretaria asiste al encargado de banquetes en las funciones de ventas y la coordinación general de los eventos con el cliente y el personal de servicio.

FUNCIÓN. CAPITÁN O SUPERVISOR DE EVENTOS

Es responsable ante el maitre de eventos del buen funcionamiento del evento al cual está asignado.

Camarero de Banquetes: Es responsable de brindar el servicio de alimentos y bebidas de la zona asignada dentro del salón.

Bartender de eventos: Es responsable de la preparación y servicio de las bebidas y cócteles que se sirven en los Bares de los eventos.

Chef de Banquete: Es responsable de coordinar y supervisar el adecuado funcionamiento de las cocinas de banquetes, en cuanto a la preparación de las ordenes de comidas para lograr una buena presentación y buen sabor; dentro del costo unitario de elaboración pre - establecido.

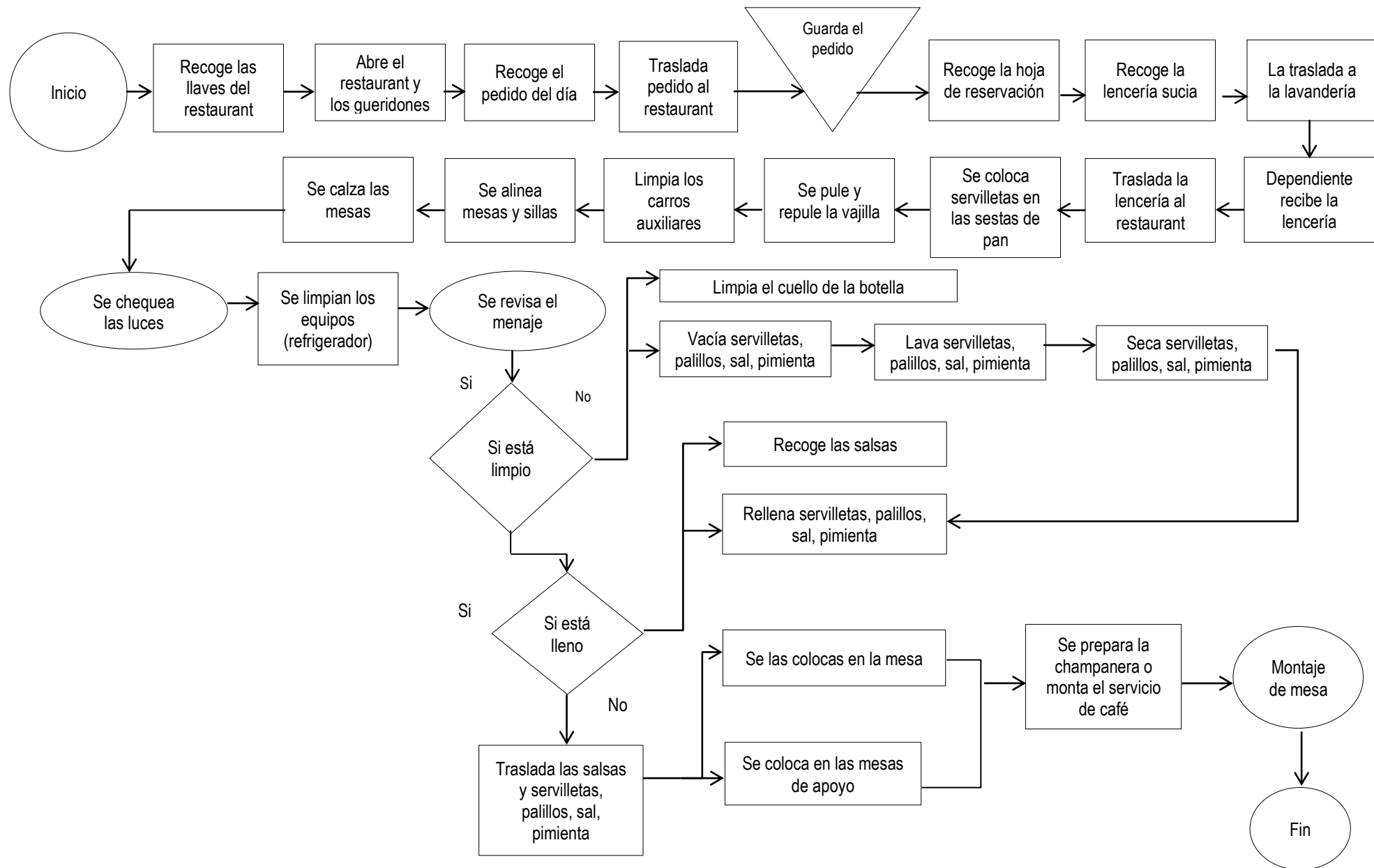
FUNCIÓN. COCINERO DE BANQUETES

Son responsables ante el Chef de Banquetes de la preparación y presentación de las órdenes de comidas de banquetes.

Chef Steward de Banquetes:

Es responsable en coordinar con el Chef de Banquetes las decoraciones y presentación de los montajes de buffet de la limpieza y ordenamiento de los equipos de cocina de Banquete.

SUBPROCESO DE SERVICIO GASTRONÓMICO



FUNCIÓN. SERVICIO GASTRONÓMICO

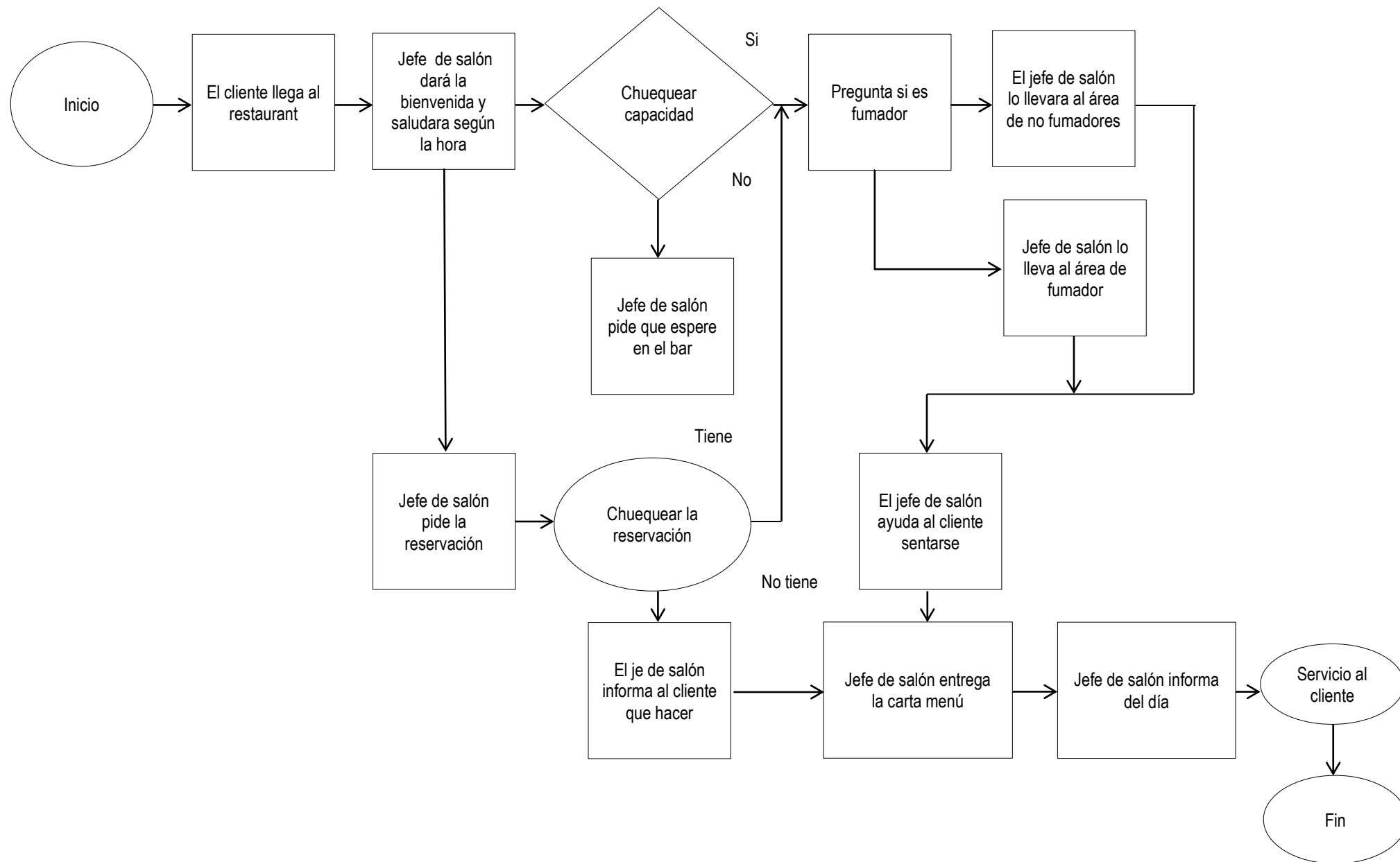
1. Antes de manipular cualquier equipo a corriente deberá desconectarse para mayor seguridad cumpliendo las instrucciones para cada caso específico.
2. Utilizar los equipos y utensilios luego de verificar que estén debidamente higienizados.
3. Cumplir con las normas de higiene, uso y seguridad en cada equipo y ambiente adjuntas en cada manual correspondiente.
4. Mantener los equipos, limpios tal y cual los encontró, en el caso de que ya no se estén utilizando desconectarlas.
5. Siempre que sea el caso, utilizar los equipos con discreción ya que si hay personas en el restaurante el ruido de ciertas maquinas es molesto.
6. Recoger cristalería, lámparas y ceniceros, subir sillas y recoger basura de la zona donde haya trabajado cada noche

SERVIR Y RECOGER MESA

1. Recepción y despido de clientes
2. Presentación y toma de órdenes
3. Elaboración de comandas y digitación del pedido en el sistema
4. Montar cubertería y servilletas
5. Control de preparación y mecánica
6. Servicio de bebidas
7. Servicio de pan y platos a la mesa
8. Recogida de vajilla y cristalería sucia, cambio de ceniceros sucios, puesta de hielo
9. Encendido de cigarrillos a los clientes

SURTIR ESTACIONES DE SERVICIO

1. Mise en place de platos, cubertería, cristalería, servilletas, pitillos, ceniceros, saleros, sobres de azúcar
2. Verificar el consumo de las mesas
3. Atención constante a la mesa, incentivo del incremento del consumo

SUBPROCESO DE RESTAURANT

FUNCIÓN. RESTAURANTE

FUNCIÓN. SENTAR A CLIENTE

- ✓ Determine el tamaño del grupo y si prefieren el área de fumar o no fumar.
- ✓ Determine la estación próxima a ser ocupada.
- ✓ Asegúrese que la mesa esté completamente y adecuadamente preparada.
- ✓ Acompañe al grupo a la mesa con los menús apropiados.
- ✓ Ayude a las damas al sentarse.
 - Sentará a los huéspedes con cortesía y eficiencia.
 - Sentará a los huéspedes únicamente en las mesas que están completa y correctamente preparadas.
- ✓ Entregue a cada huésped un menú abierto después que se sienten.
- ✓ Ponga la servilleta en la falda del huésped.
- ✓ Mantendrá una sonrisa y una postura correcta en todo momento.
- ✓ Presente al anfitrión la carta de vinos (almuerzo y cena)
- ✓ No camine delante de los huéspedes.
- ✓ Mantendrá contacto visual con el huésped al desearle buen provecho.

FUNCIÓN. REPONER LAS BEBIDAS

- ✓ Verifique las mesas frecuentemente para mantener los vasos de bebidas llenos. Mientras la orden está siendo procesada.
Después de servir cada plato.
Cuando el vaso o la taza esté por la mitad.
 - Los vasos de jugo se volverán a llenar únicamente cuando el huésped lo pida y se cargarán a la cuenta.
 - Se preparará un nuevo servicio de té para volver a servir té caliente.
- ✓ Manténgase alerta a las necesidades del huésped.
 - No habrá tazas de café ni vasos de té o agua vacíos en la mesa.
- ✓ Vuelva a llenar la jarrita con crema y la azucarera cuando sea necesario. Cambie una azucarera llena por una vacía.

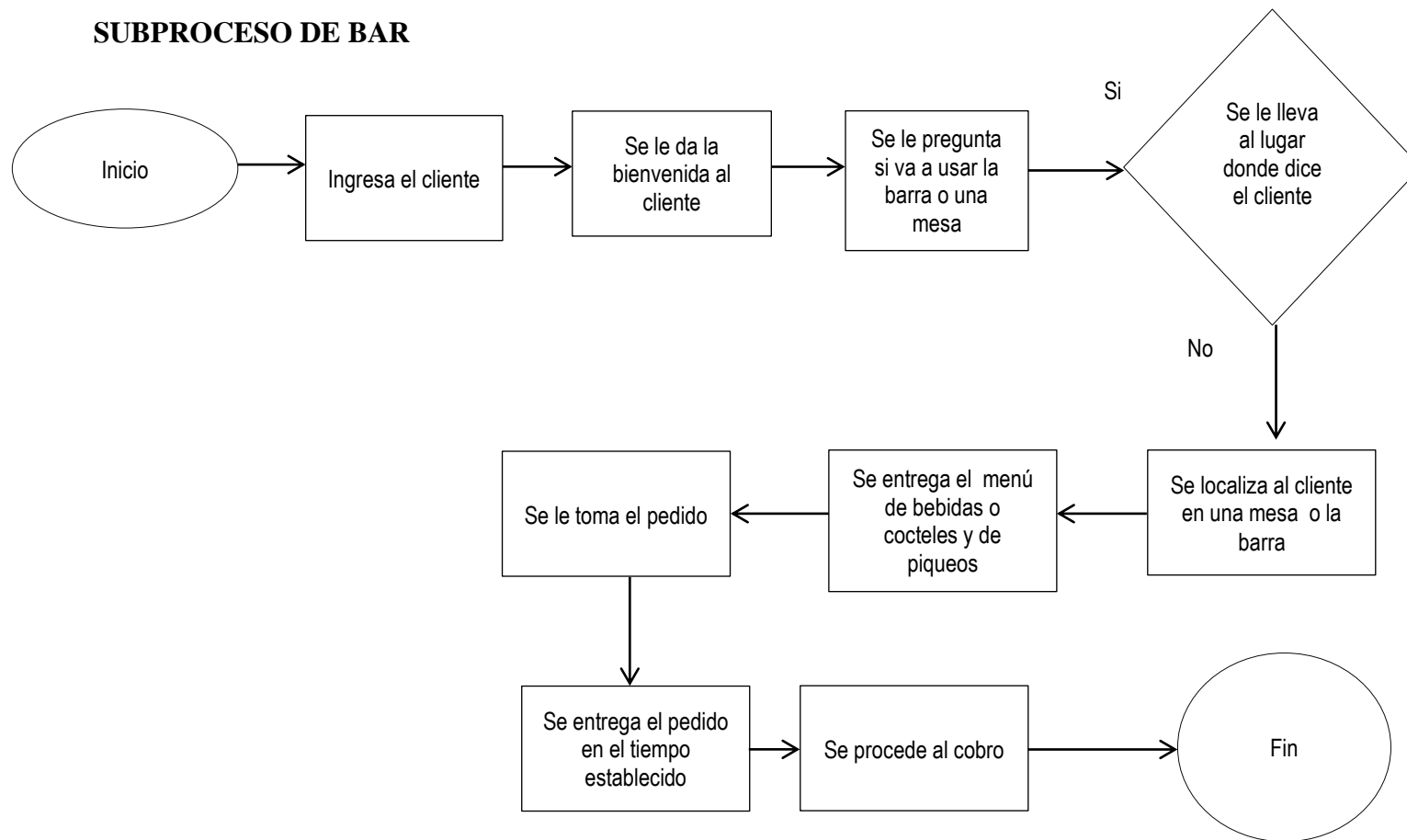
- ✓ Cuando vuelva a servir café no levante la taza de la mesa. Sirva el café con la taza colocada en la mesa.

FUNCIÓN. TOMAR LA ORDEN DE COMIDA

- ✓ Acérquese a la mesa con una sonrisa y un saludo amable. Tenga listos un bolígrafo y una libreta para tomar órdenes.
 - Mantendrá una sonrisa, contacto visual y una postura correcta en todo momento.
 - Hablará claramente.
- ✓ Todas las mesas tienen número. Escriba el número de la mesa, sus iniciales y el número de los huéspedes en cada orden.
 - Todas las órdenes estarán escritas claramente y serán legibles.
- ✓ Tome las órdenes de las damas primero y de derecha a izquierda al resto de los huéspedes alrededor de la mesa.
 - Hará todas las preguntas necesarias (ej. "¿Cómo le gustaría su carne? ¿Qué tipo de aderezo le gustaría con su ensalada?").
- ✓ Escriba la orden siguiendo el número correcto de las posiciones
- ✓ El asiento de espaldas a la puerta del restaurante es la posición #1.
Cada asiento, de derecha a izquierda tienen las posiciones 2, 3, 4, etc.
- ✓ Haga sugerencias de complementos para la comida (ej. aperitivo, ensalada, vino).
 - Hará sugerencias a los huéspedes para impulsar las ventas.
- ✓ Escriba todas las órdenes con los números de las posiciones después de cada plato ordenado.
- ✓ Separe cada plato con una línea.

FUNCIÓN. DESPEDIR AL HUESPED

- ✓ Dele las gracias al huésped termine con la cuenta y deséele un buen día/noche.
 - Agradecerá a todos los huéspedes al despedirse.
- ✓ Usará el nombre del huésped si lo sabe.
- ✓ Invite el huésped a regresar.

SUBPROCESO DE BAR

FUNCION. DE BAR

FUNCIÓN. LIMPIEZA DEL ÁREA DE TRABAJO Y EQUIPO DE BAR.

- ✓ El bar siempre tiene que lucir limpio, el piso, las paredes pintadas.
- ✓ El equipo del bar debe estar limpio y pulido, así nos evitamos atrasos a la hora de preparar una bebida.
- ✓ Recuerden que la limpieza da una buena impresión a la o el cliente cuando llega al bar.

FUNCIÓN. REVISAR PRODUCTOS QUE NO ESTÉN VENCIDOS.

- ✓ Es muy importante revisar las fechas de vencimiento de los productos que se usan en el bar, así evitaremos muchos inconvenientes con las y los clientes.
- ✓ El inventario es muy importante ya que se puede verificar lo que hay y lo que hace falta en el bar.

FUNCIÓN. REVISAR EL EQUIPO DEL BAR, QUE FUNCIONE Y EN BUEN ESTADO.

- ✓ Es muy importante revisar el equipo del bar: licuadora, vaso coctelero, los cuchillos con filo, el descorchador en buenas condiciones, la tabla para cortar que tiene que estar limpia, el frízer que debe estar en buenas condiciones y a buena temperatura.
- ✓ Hay que revisar con mucho cuidado todo el equipo eléctrico, ver si funciona correctamente, poniendo más atención en los que tienen conexión de agua como la máquina de hielo por ejemplo.

FUNCIÓN. MONTAJE DEL BAR.

- ✓ El montaje del bar se debe adecuar al tamaño y espacio del área.
- ✓ Si son para eventos sociales se deben montar de acuerdo al tipo de evento a desarrollar.
- ✓ En el bar se debe tener toda la variedad de cristalería en existencia.

- ✓ Se debe tener variedad de gaseosas, licores, vinos, champán, y toda la materia prima (limones, naranjas, piñas, apio, jugos variados).
- ✓ Es muy importante verificar la decoración del bar. Debemos dar una buena impresión a la o el cliente.
- ✓ No olvidar el hielo y el agua purificada.
- ✓ La mantelería del bar tiene que lucir limpia y bien planchada.

FUNCIÓN. REVISAR INVENTARIOS DE CRISTALERÍA Y EQUIPO DEL BAR.

- ✓ Es sumamente importante contar con un inventario de cristalería y equipos del bar ya que en él podemos verificar la existencia, la rotura y el faltante.
- ✓ NOTA: No olvidar que el equipo del bar tiene que estar en buenas condiciones para tomarlo en el inventario.

FUNCIÓN. LAVADO Y PULIDO DE CRISTALERÍA.

- ✓ El lavado de cristalería tiene que ser muy cuidadoso. Se debe utilizar detergente sin olor, además se debe lavar con agua fría y no caliente.
- ✓ Hay que utilizar un mascón suave para no rayar la cristalería.
- ✓ El pulido debe ser muy delicado ya que la cristalería se ubica en la mesa. Debe utilizarse un paño o pulidor que no deje mota.
- ✓ Tener mucho cuidado ya que la mota de algunos paños pueden dañar la presentación del bar.

FUNCIÓN. PRESENTACIÓN PERSONAL E HIGIENE DEL BARMAN

- ✓ La o el barman tiene que ser muy cuidadosa y cuidadoso de su presentación personal. Detalles de higiene y presentación personal.
 - Uniforme limpio y planchado.
 - Zapatos bien lustrados.
 - Cabello recortado.
 - Bien rasurado (barba y bigote).

- Perfume suave.
- Cepillarse los dientes o usar enjuague bucal.

FUNCIÓN. SALUDO Y COMUNICACIÓN CON LA O EL CLIENTE.

- ✓ Con amabilidad y proyectando espíritu de servicio.
- ✓ El saludo debe incluir el tiempo del día, apellido de la o el cliente si se conoce, y la cordial bienvenida al bar.
- ✓ Le damos la bienvenida, le mostramos sinceramente como nos alegra su presencia.
- ✓ Para un saludo cordial tenemos dos oportunidades: la bienvenida y la despedida.
- ✓ Son momentos importantes en los cuales podemos iniciar una conversación.
- ✓ Al ofrecer las bebidas lo haremos de forma profesional con respeto y amabilidad.
- ✓ Es importante decir “Con mucho gusto “cuando la o el cliente solicita su bebida.
- ✓ La o el barman le sirve la bebida solicitada, manteniendo una sonrisa en todo momento, sirviendo de forma amable y profesional.
- ✓ La comunicación con la o el cliente debe ser amable, cortés, respetuosa.
 - Es importante preguntar a la o el cliente el sabor de las bebidas.
 - Preguntar su nombre.
 - Que le parece las instalaciones del bar.
 - Preguntar de qué lugar o país nos visita.
 - Hay que recordar que la comunicación con la o el cliente inicia por el barman.
 - La o el Barman no tiene que ser tímida o tímido ya que muchas y muchos clientes llegan al bar a platicar con una amiga o un amigo.
 - El contacto visual es muy importante ya que la o el cliente ve si la o el barman está pendiente de ella o él.
 - Cuando conversamos debemos mirar hacia los ojos de la o el cliente. Mirar a los ojos y sonreír. La sonrisa es el arma más fuerte de la o el barman. Es capaz de desarmar a la persona más antipática. La o el barman tiene que ser amable con la o el cliente.
 - Aspecto físico: solamente hay una oportunidad para la primera impresión y está es decisiva para toda la estancia de la o el cliente. Úselo.

- Aseguremos que las y los clientes vuelvan.

Expectativas de una o un cliente cuando entra a un bar:

- Beber bien
- Beber algo extraordinario que no puede beber en casa.
- Sentirse cómoda o cómodo, agradable, gozar de un momento con sus amigas, amigos o familia.
- Ser huésped, ser “Reina o Rey” o sea gozar un servicio de primera.
- Todas y todos buscan comunicación.
- Ninguna persona viene a nuestro bar porque tiene sed.
- La calidad de nuestro trabajo tiene que correr de boca en boca.

FUNCIÓN. PREPARACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS.

- ✓ Las bebidas preparadas con alcohol se dividen en tres grupos:

Aguardientes: las bebidas que se obtienen por destilación.

Licores: son azucaradas a las cuales se les agrega gran cantidad de aromáticos.

Aperitivos: se obtiene indeterminadamente por destilación a través de mezclas de sustancias aromáticas y hierbas amargas.

- Las bebidas no alcohólicas serán todas aquellas que no llevan alcohol.

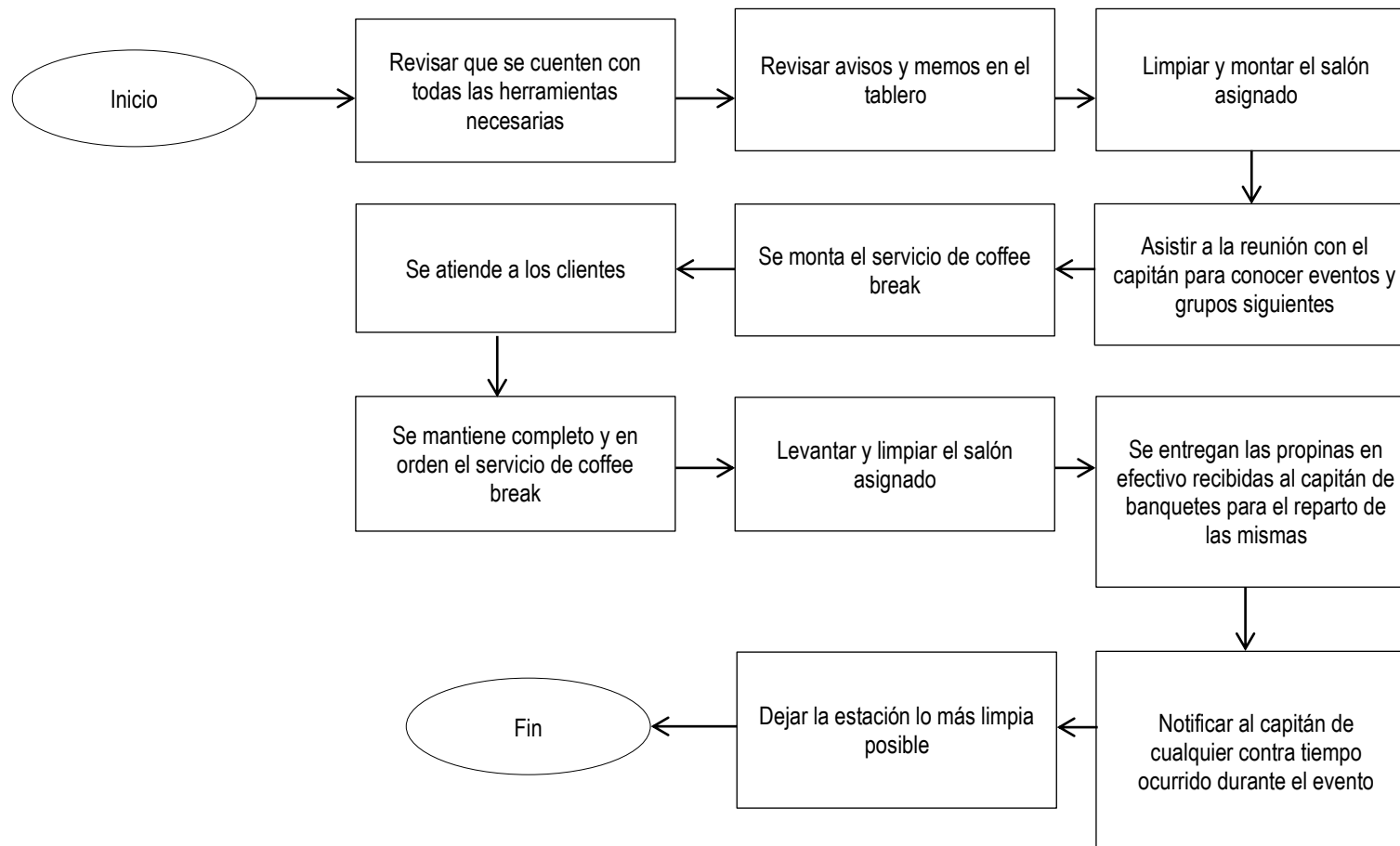
DIFERENTES LICORES Y SU ORIGEN

- Whisky: Es de origen escocés y es el resultado de la destilación de la malta de la cebada. Se añeja en barriles de madera.

Su grado de alcohol varía entre 40° y 86°grados. El whisky se recomienda tomarlo solo o a las rocas (hielo).

- Vodka: Es de origen ruso y elaborado de varios cereales o de la pulpa de la papa y agua. Su grado de alcohol varía entre 35°y 70° grados. La magia de la vodka es única, como no tiene sabor ni aroma, permite hacer mezclas sensacionales con jugos u otros ingredientes especiales. Se puede tomar solo y helado.

- Ron: Se obtiene del destilado de la caña de azúcar. Es de color transparente, los hay añejos y su color varia, color oro y color oscuro. Se recomienda tomarlo solo o mezclarlo con cola.
- Tequila: es un licor originario de México elaborado del maguey o agave azul. Su grado alcohólico es de 35° y 70° grados. El tequila se toma solo acompañado de limón y sal. Se utiliza como base para preparar muchos cócteles. Entre las variedades de tequila están los tequilas blancos, tequilas reposados, tequilas añejos.
- Coñac: es una destilación de uvas blancas de calidad como las de Saint Emilio. Su grado alcohólico es de 25° y 36° grados. Por decreto oficial, solo el coñac producido en la zona de Coñac (Francia) puede ser denominado así. En el resto de Francia y en otros países del mundo, la bebida se manufactura bajo el nombre de Brandy. El coñac es producido en la ciudad de Coñac. Se toma solo a temperatura ambiente y después de las comidas es un digestivo.

SUBPROCESO DE EVENTOS

FUNCIÓN. EVENTOS

Es la responsable de que se cumplan los objetivos y metas así como de administrar y ejecutar el evento. La función del coordinador general es dirigir y supervisar que los coordinadores de área y su grupo cumplan con las obligaciones. El coordinador debe preguntar y responder cualquier cuestionamiento, saber qué, cuándo, cómo, por qué y dónde, sobre cualquier detalle relacionado al evento.

Realización y desarrollo del evento:

1. Supervisar el trabajo del comité organizador.
2. Desarrollar sistemas eficientes de coordinación y supervisión.
3. Formar un equipo de trabajo con experiencia y capacidad.

Políticas, reglamentos, programas y procedimientos:

1. Establecerlos, informarlos y coordinarlos.
2. Realizar un reglamento general: en él se norma el desarrollo del evento.
3. Realizar un reglamento técnico: regla las ponencias, mesas de trabajo, condiciones de construcción de un stand, etc.
4. La tarea debe ser realizada en conjunto con los coordinadores de área.

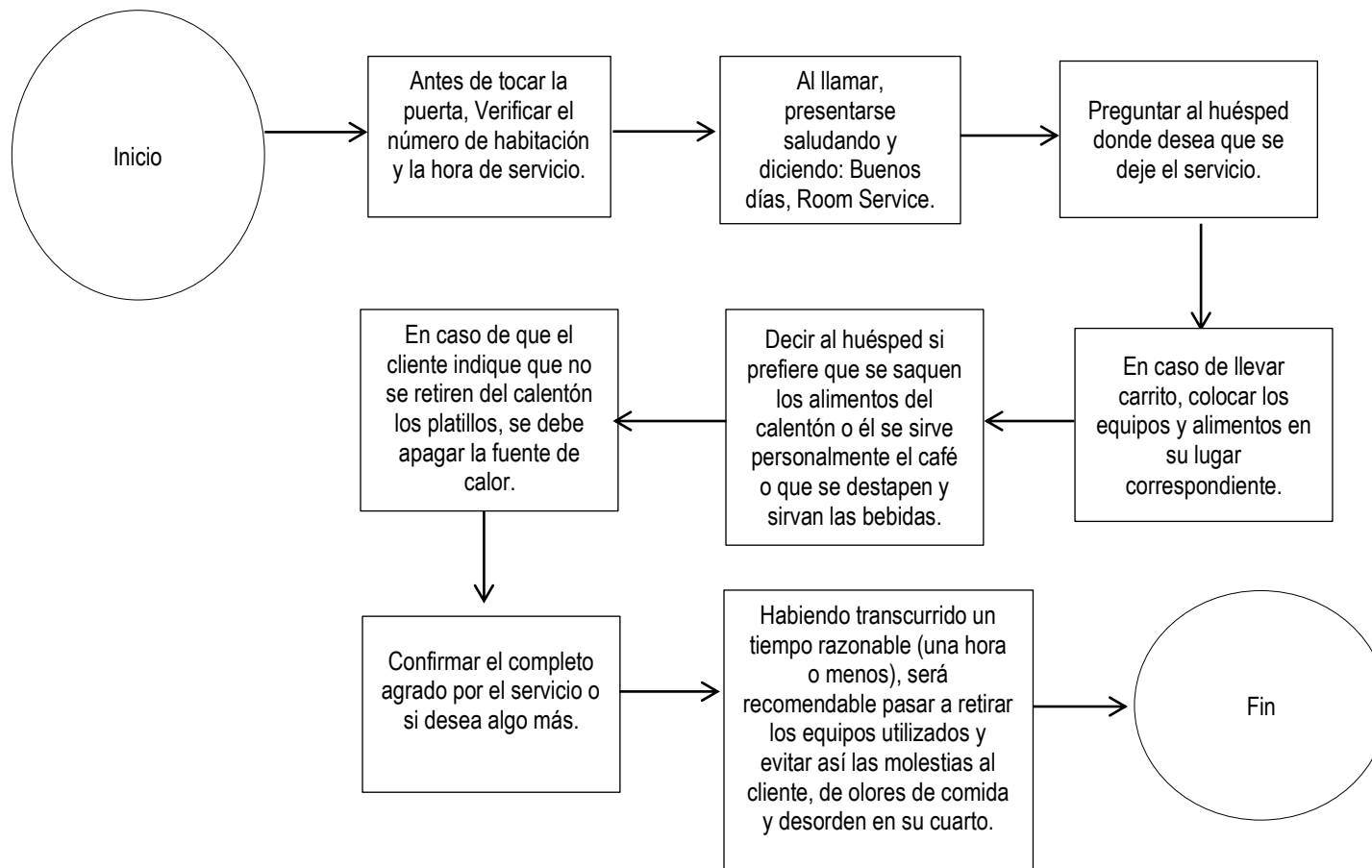
Coordinadores de área:

1. Facilitar los flujos de comunicación.
2. Realizar reuniones periódicas para supervisar avances.
3. Transmitir al equipo seguridad y espíritu de trabajo en equipo.
4. Escuchar sugerencias de los coordinadores.
5. Participar, esporádicamente, en las reuniones de cada comité.

6. Elaborar, al final de cada reunión de coordinadores, el informe de trabajo pendiente.

Sistemas y Procedimientos:

1. Elaborar, en conjunto con el coordinador administrativo, los sistemas y procedimientos.
2. Contratar a personal idóneo para realizarlos, en el caso que sea necesario.

SUBPROCESO DE ROOM SERVICE

FUNCIÓN. ROOM SERVICE.

- ✓ Tomar pedidos de room service.

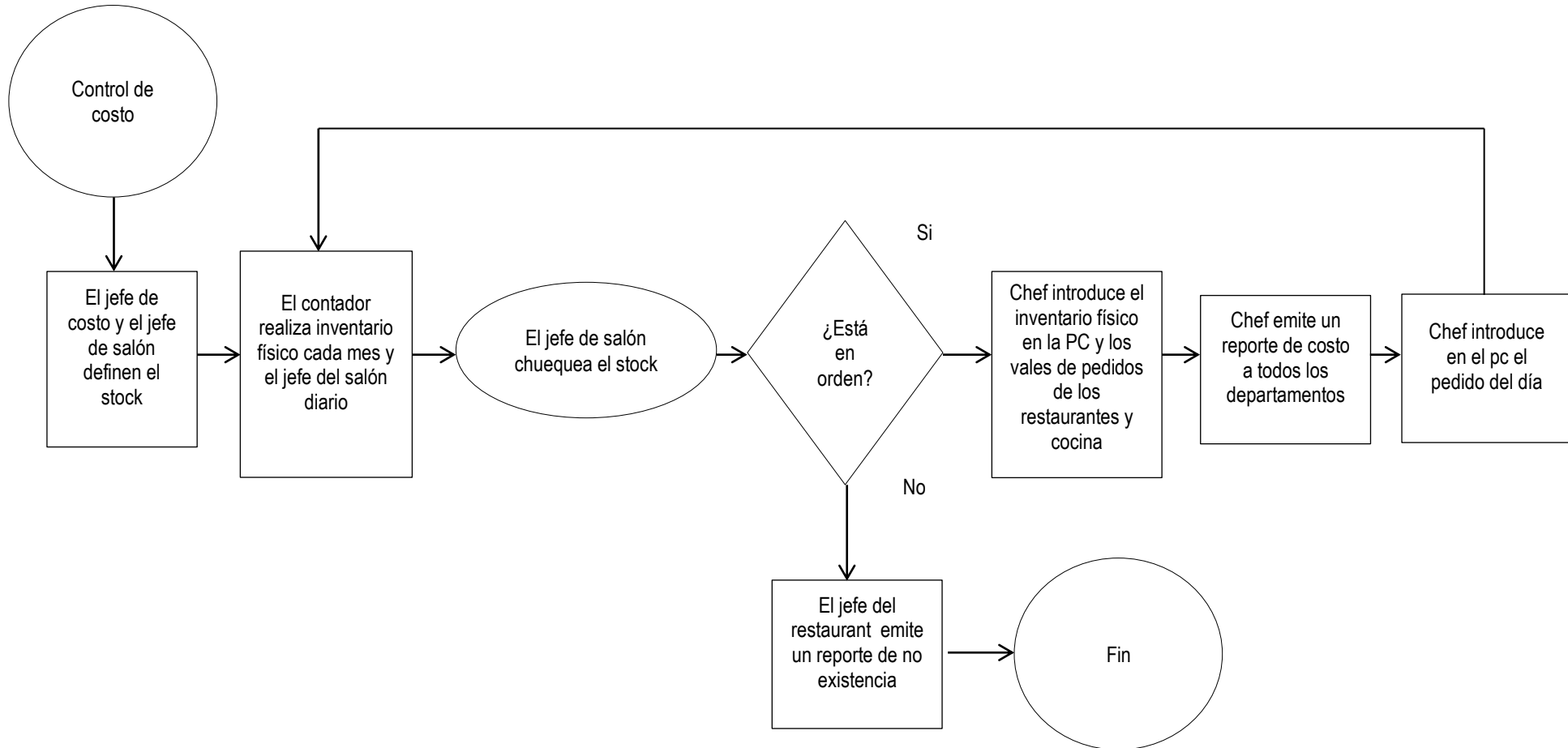
Conteste el teléfono

- Conteste la llamada antes del tercer repique.
- Identifique el departamento con el que se ha comunicado.
- Salude de acuerdo con la hora del día. (buenos días, buenas tardes o buenas noches)
- Identifíquese con su primer nombre, acompañado de la frase “en que le puedo ayudar”.
- Tome la orden. (Debe conocer perfectamente los ingredientes de todos los platos de la carta – menú, especialidades y sugerencias del chef, así como los tiempos aproximados de preparación, para saber sugerir y explicar las inquietudes al cliente cuando lo requiera.)
- Confirme con el cliente que el pedido esté correcto. (Una vez tomada la orden repita al cliente su pedido con el mínimo de detalles, empezando con la entrada, plato fuerte y la bebida)
- Entregue el original de la comanda en cocina y la segunda copia la coloca en el tablero de comandas y la primera copia utilícelo para la posterior facturación.
- Verifique constantemente que el pedido sea surtido lo más pronto posible.

FUNCIÓN. FACTURAR Y COBRAR EL CONSUMO DE LOS CLIENTES, TANTO DEL RESTAURANTE COMO DE ROOM SERVICE.

- ✓ Revise que la comanda esté correctamente llenada y que lo solicitado haya sido despachado en su totalidad.
- ✓ Ingrese la comanda al sistema de facturación para su respectiva cancelación
- ✓ Una vez que el cliente solicite al capitán o salonero la cuenta de restaurante, imprima la factura.

- Coloque la factura en la charola y entregue a la persona que lo solicitó para que éste, la presente al cliente.
- ✓ Reciba la factura de manos del capitán o salonero y proceda a realizar el cobro de la misma:
- De ser en efectivo:
- Verifique conjuntamente con el salonero o capitán que la cantidad de dinero entregada por el cliente, cubra el valor de la cuenta y que los billetes no sean falsos.
 - De haber cambio, entregue al salonero o capitán en la charola, junto con la copia de la factura y con un caramelo por cliente.
- De ser en tarjeta de crédito:
- Verifique que el salonero o capitán hayan pedido la tarjeta de crédito y la cédula de identidad.
 - Realice la confirmación de la validez y el cupo de la tarjeta.
 - Llene y rastrille el voucher y entréguelo al salonero o capitán para que lo lleve al cliente y este lo firme.
 - Una vez que recibe el voucher con la firma del cliente, verifique los datos y que la firma concuerde.
 - Desprenda la copia para el cliente y el original para su respectivo registro de cuentas por cobrar.
 - Coloque la copia del voucher, la factura y un caramelo por cliente en la charola para que lo devuelvan al cliente junto con su cédula de identidad.
- ✓ De ser cargo a la habitación:
- Solicite al salonero o capitán que pregunte el número de habitación para proceder hacer el respectivo cargo a la habitación. (llene el vale de consumo y haga firmar al huésped)
 - Entregue la factura al salonero o capitán para que el huésped la firme.

SUBPROCESO CONTROL DE COSTOS

FUNCIÓN. CONTROL DE COSTO

Planificación del menú y recetas estándar.

Cada receta y artículo del menú debe tener una receta. Las recetas deben incluir las porciones medidas y los costos estándar para cada ingrediente. Estas recetas proporcionan un costo teórico para comparar al real, ésta es la base para medir el costo de cada artículo del menú y el coste total de los alimentos de tu restaurante.

Sistema de compras.

Trabaja con tus proveedores para asegurarte de que estás recibiendo las cantidades correctas al precio correcto. Hay muchos factores a considerar al determinar las especificaciones para tus compras de alimentos. Cada insumo que compras debe estar ligado a cada platillo de tu menú. Una vez que determines tus especificaciones, es el momento de comparar y negociar con los proveedores.

Tu sistema de compras también requerirá un sistema con un inventario real utilizado para controlar la cantidad de alimentos comprados. Las compras en tu restaurante son vitales y deben ser realizadas por la administración o personalmente. Una compra incorrecta puede causar serios problemas de escasez de productos, hasta generar un gasto excesivo.

Proceso de recepción de tus compras

Es importante que cuando las entregas lleguen, un gerente o miembro del personal de confianza compruebe la entrega con exactitud. Cada pedido debe ser contado y en su caso verificar el peso y la calidad adecuada. Te lo aseguramos los proveedores saben perfectamente quien sí revisa los pedidos y quiénes no. Si tú no revisas constantemente, sin duda recibirás productos de menor calidad o con faltantes.

Proceso de preparación.

El proceso de preparación comienza con un pronóstico diario de las ventas y otro para los platillos del menú de tu restaurante.

Para determinar correctamente la preparación debes tener la información del historial de ventas. Muchos restaurantes realizan la preparación al momento o por turno de acuerdo al tipo de platillos que sirven.

La producción de alimentos

El proceso de producción requiere el uso de un sistema para el seguimiento de lo que se ha ordenado y entregado. En la mayoría de los restaurantes utilizan un sistema de puntos de venta POS. Si no utilizas un sistema de punto de venta se utilizará uno de orden o comandas. Cada orden o comanda debe ser explicado y asignado a la cocina para su correcta preparación. Otra de las claves para el control y seguimiento de los gastos es documentar las mermas y desperdicios, las promociones, las cortesías, los alimentos de los empleados y otros platillos que no son servidos al cliente; Estos suman a un gasto significativo si no se controla y monitorea. Seguimiento de las recetas estándar y la correcta porción de los alimentos esto le da consistencia a tus clientes y al control de costos.

Ciclos de inventario

Es necesario un conteo físico del inventario semanal o mensualmente para determinar el uso de los insumos durante este período de tiempo. En muchos casos, podrás decidir contar los insumos de valor diariamente o incluso por turno. Sea cual sea su frecuencia de conteo del inventario de tu restaurante es absolutamente importante para tener un inventario preciso para determinar el costo real de las ventas del restaurante.

Contabilidad e informes

Los pasos anteriores no funcionarán si tú no generas informes financieros del costo de los alimentos de tu restaurante. Los procesos anteriores con una contabilidad adecuada generarán los informes necesarios para determinar si los gastos están en orden, y si no están, en dónde buscar para solucionar el problema.

Pequeños gastos o faltantes diarios con el tiempo suman una gran cantidad de dinero. Es por eso que es fundamental contar con un sistema para determinar si tu restaurante está perdiendo o generando ganancias.

Estos reportes o balances generales de pérdidas y ganancias los debes revisar cuando menos una vez del ejercicio del mes anterior para poder tomar decisiones rápidas para convertir tu negocio en un restaurante rentable y exitoso.

FASE IV: CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MANUAL

Para el control y seguimiento del manual de procedimiento para la mejora de gestión del área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón fue necesario identificar los indicadores tomando como base al personal, las instalaciones, el tiempo y el costo que existen para evaluar cada una de las variables seleccionadas y darle la validación correspondiente al manual se muestra en el cuadro 4.5.

Indicadores de las variables a evaluar

Cuadro 4.5. Variables e Indicadores

Variables	Indicadores	Medición	Método
	Beneficios Desarrollar capacidades Satisfacción		• Aplicación de guías para manuales
Comunicación y desarrollo	Contribuye a los objetivos de cada área Comunicación oportuna Flujos claros Presenta estandarización del conocimiento del funcionamiento interno	• Gestiones • Consumo de recursos del hotel • Los procesos del área	• Indicadores de monitorización de Mejora • Encuestas de satisfacción • Análisis oportuno de la información
Calidad en el proceso en el área	Accesibilidad a los servicios Utilización de los recursos Manejo de los recursos		

Fuente: En base a metodología de Blanco *et al* (2016)

Una vez identificado las variables e indicadores, se determinará el plazo de control, si será, mensual, semestral o anual y definir en números el nivel de cumplimiento, teniendo como objetivo fundamental la vigilancia de las actividades de cada proceso y evitar desviaciones de las tareas asignadas, Identificar la visión, las metas u objetivos que se deben lograr, incluidas las alianzas estratégicas para poder llegar con la inspección, auditoría y la investigación. A su vez determinar dichos componentes para establecer la evaluación adecuada, se tomará a cabo el área como metas y estas que estén direccionadas a los indicadores para sean medibles y cuantificadas como se muestra en el cuadro 4.5.

Representación de las actividades y responsabilidades para el control de seguimiento

En esta representación se muestran a los sujetos de evaluación, evaluador, meta y el objetivo que se quiere alcanzar con el control de seguimiento, ver cuadro 4.6.

Cuadro 4.6. Control y seguimiento.

Sujeto de evaluación	Evaluador	Meta	Objetivo
Área de alimentos y bebidas	Gerente del hotel	Generar beneficio y también desarrollo en las actividades y procesos del hotel.	Controlar la eficiencia del Jefe del área de alimentos y bebidas en el cumplimiento de la meta propuesta.
	Jefe del área de alimentos y bebidas	Aumentos de capacidades según la identificación de potencialidades y problemáticas a través de la satisfacción del cliente interno	Controlar el trabajo realizado por los colaboradores en el área designada según la aplicación de los diagramas de procesos.
	Chef del área de alimentos y bebidas.	Contribuye a las metas y a los logros de los objetivos del área de alimentos y bebidas del hotel.	Evaluar la aptitud y capacidades del cliente interno sobre servicios de alimentación y normas a seguir en este proceso.

Fuente: Blanco *et al* (2016)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- Con el diagnóstico realizado en el área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón, se pudo identificar los principales errores que existen en dicha área ya que al no contar con un manual de procedimiento, el cliente interno no sabrá cómo realizar sus operaciones. La obtención de un manual es importante porque es una herramienta basada en los principios de la administración, contiene las normativas a seguir para que los trabajadores puedan realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, de igual manera busca mejorar la calidad de la gestión en el servicio para procesos de producción.
- Con la determinación de los procesos técnicos-operativos, los que sirvieron como aporte para la aplicación de procesos de gestión, se observó que existe una correlación entre los resultados y los sustentos teóricos, ya que son indispensable para la creación de una propuesta como fue la elaboración del manual de procedimientos para la mejora de gestión en área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón.
- Con relación a la estructura organizacional se pudo comprobar la no existencia de mapas de proceso que permitan la mejor organización de las actividades en las áreas de alimentos y bebidas del hotel Poseidón, así mismo de constatar que no cuentan con objetivos departamentales y flujogramas de procesos en el área.
- El manual de procedimiento en área de alimentos bebidas es de gran importancia dentro del Hotel Poseidón, porque genera utilidades significativas, por lo que sus procedimientos deben estar correctamente organizados, garantizando y tener un control de seguimiento para poder observar la calidad de los productos y servicios para que estos generen el debido impacto en los objetivos de las empresas hoteleras.

4.2. RECOMENDACIONES

- Emplear los resultados como base para la elaboración del manual de procedimiento del hotel en su conjunto, poner a disposición a los gestores de alimentos y bebidas del hotel Poseidón los resultados de la evaluación, y presentar investigaciones que se fundamenten en el análisis de documentos con eficacia científicas en la parte teórica y así puedan servir para investigaciones.
- Mantener el manual de procedimiento en un lugar estratégico y proveer de al menos una copia y que esté a disposición de cada unidad, departamento y sección, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento para el personal del establecimiento que elabora en el Hotel Poseidón.
- Facilitar el manual de procedimiento a los gestores de otras áreas de alimentos y bebidas de hoteles similares, para que realicen la evaluación pertinente y perfeccionen los servicios afines.
- Se recomienda un control de seguimiento en los manuales ejecutados dentro de cada área del Hotel Poseidón para observar las variables e indicadores de cumplimiento ya que estos sean cuantificados y medibles para obtener resultados favorables.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcantara, W. 2007. Manual del camarero para hoteles y restaurantes. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_59462_59462.pdf
- Alfaro, R. 2010. Manual de procedimiento. (En Línea). Consultado, 1 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2790/Actualizaci%C3%B3n%20del%20Manual%20de%20Procedimientos%20y%20el%20Manual%20de%20Puestos%20del%20Hotel%20Monta%C3%B1a%20de%20Fuego..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, A. Calderón, J. Loor, A. Ramos, F. 2016. Percepción de los turistas sobre los servicios que ofrece Manta. (En Línea). Consultado, 10 de Agost. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/791/649/>.
- Armendáriz, J. 2013. Gestión de calidad y de la seguridad e higiene alimentarias. 1 era edición reimpresión. España. Paraninfo S.A. pág. 264.
- Bermeo, V. 2014. Manual de procedimientos operativos para restaurantes. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20899/2/Manual.pdf>
- Benavides, L. 2011. Tesis, Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay” del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay). Centro Universitario Guayaquil. Formato PDF. Consultado el 10 de mayo de 2017. Disponible en http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Betancourt, J. Aldana, L. Gómez, G. 2014. Servicio de calidad en restaurante. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/2654/265433711005/>
- Blanco, G; Font, M; Parra, W. 2016. Lineamientos metodológicos para la elaboración de manuales de procedimientos sobre gestión por procesos en alojamientos turísticos. Consultado, 01 de Enero. 2017. ISBN 978-9942-8595-4-9. Año 2016
- Botia M; Orozco L. 2012, Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. Estudios y Perspectivas en Turismo. Buenos Aires Argentina. vol. 21, núm. 3, pp.

- 646-662. Consultado el: 10 de mayo de 2017. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044006>> ISSN 0327-5841
- Bravo, A. 2015. Gestión por procesos aseguramiento de la calidad. (En línea). EC. Consultado el 25 de julio del 2016. Formato Blog. Disponible en <http://gestionporprocesos-argenisbravo.blogspot.com/>.
- CALTUR, Plan Nacional de Calidad Turística del Perú. 2012. Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje. (En Línea). Consultado, 12 de Agosto. 2015. Formato PDF. Disponible en http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf
- CFE, Consejo Federal de Educación. 2011. Salud y seguridad de los trabajadores. (En Línea). Consultado, 01 de Agosto. 2016. Formato PDF. Disponible en http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/hotelaria_y_gastronomia/fp/Organizador%20de%20Operaciones%20de%20Hoteleras%20-%202011.pdf
- CIDEP. 2012. Manual del Mesero Bartender. Pg. 1- 42. Formato Pdf. Consultado Ene. 2017
- Conde, E. y Covarrubias, R. 2013. La gestión de marketing y la orientación al mercado en hoteles. (En Línea). Consultado, 26 de Nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/orientacion-mercado-hoteles.html>
- Contraloría General del Distrito Federal. (México). 2012 Guía técnica para la elaboración de manuales. (En Línea). Consultado, 01 de Agosto. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.transparencia.df.gob.mx/work/sites/vut/resources/ExcelContent/17368/1/Guiamanuales2012.pdf>
- Contraloría General del Estado de Veracruz, 2008. Metodologías para la realización de manuales. (En Línea). Consultado, 01 de Agosto. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dgece.sev.gob.mx/difusion/manuales/metodologia.pdf>
- Correia, G; Araújo, W; Fernandes, M; Lyvia, L; Menezes, D; Pinheiro, S. 2012. Gestión de Calidad del Servicio de Alimentos y Bebidas. La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de João Pessoa, Brasil. Buenos Aires, AR. Revista Estudios y Perspectivas del Turismo. Vol. 21. Núm. 3. p 763 - 777. (En línea). Consultado, 14 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300012
- Cruz, E. 2002. Manual de procedimientos para el departamento de recepción y manual de puestos para hotel. (En Línea). Consultado, 01 de Agosto. 2016. Formato PDF. Disponible en

<http://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/4028/Manual%20de%20procedimientos%20para%20el%20departamento%20de%20recepci%C3%B3n%20y%20manual%20de%20puestos%20para%20Hotel%20Arenal%20Manoa%2C%20La%20Fortuna%20de%20San%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Díaz, J. A. 2014. Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas Revista Cubana de Ciencia Agrícola. Instituto de Ciencia Animal. La Habana – Cuba. Vol. 48, núm. 1, pp. 21-24. Consultado, 10 de mayo de 2017. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193030122007>> ISSN 0034-7485
- Dickinson, Y. Espinoza, D. y Ripol, V. 2009. Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en el hotel Herradura, que es un manual de procedimiento hotelero. Revista DIALNET, revista del departamento académico de ciencias administrativas. Vol. 4. P 5-17
- Del Toro, M. 2011. Calidad de servicios. (En Línea). Consultado, 01 de Agost. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/calidad-servicio-area-alojamiento-hoteler/>
- El Diario Manabita. 2016. El sector turístico se organiza para reactivarse. Dirigentes buscan el apoyo del gobierno, la ciudad perdió 22 hoteles. El diario Manabita. EC. may, 8. p 1. (En línea). Consultado, 16 de agost. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/390957-manta-perdio-22-hoteles-tras-el-terremoto/>
- Félix, A. Cobeña, D. Párraga, L. Lucas, L. Carreño, L. 2015. Plan de marketing. Revista ESPAMCIENCIA. Vol. 6. p 23-29.
- Ferrer, M y Gamboa, T. 2004. Indicadores para el control de Gestión. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/257/25700805.pdf>
- Ferrer, M. 2004. Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato HTML. Disponible en
- Fuentes, M. Hernández, E. y Morini, S. 2016. Q de calidad y satisfacción del turista en el sector hotelero Español. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39845353009>
- García, N. 2008. Manual Operativo Departamento de Cocina GRAN HOTEL EL COCA. CU. Pg. 3- 40. Consultado Ene. 2017.
- Giuseppe, P. Araújo, D. Fernandes, L. Leão de Menezes, P y Rafael, P. 2012 Servicio de alimentos y bebidas. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044012>

- _____, P. Araújo, D. Fernandes, L. Leão de Menezes. y Rafael, P. 2012. Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300012
- González, H. 2016. Mejora de gestión. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato HTML. Disponible en <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>
- González M. (2011) Niveles de agrupación de procesos, Comunicación oral. (En línea). Es. Consultado el 21 de julio del 2016. Formato revista científica. Disponible en <http://www.uned.ac.cr/ecsh/images/documentos/LitGramma/guiADIDActica-709-2012-3.pdf>.
- González, B. Atencio, E. 2010. Estrategia el sector de alimentos y bebidas. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90415607005>
- González, Y y Palomino, C. 2012. Calidad de servicio en alimentos. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v11n22/v11n22a10.pdf>
- Gonçalves, J. Sass, C. Rastrollo, M. Savi, T. 2014. Gestión del conocimiento en cadenas hoteleras. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2018. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000200018
- Grullón de Nurse, F. 2015. Manuales de Procedimientos: contribuyendo al proceso de Enseñanza-Aprendizaje en Administración Hotelera. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Disponible en <http://cuaderno.pucmm.edu.do/index.php/cuadernodepedagogia/article/view/233/228>
- Guzmán, A y Cárcamo, M. 2014. La evaluación de la calidad en el servicio. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/416/41631291004.pdf>
- Hernández, A. Nogueira, D. Medina, A. Marqués, M. 2012. Gestión por procesos. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/09.pdf>
- Hernández. V. Gestión hotelera Javier. (En línea). Consultado 20 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://gestionhotelerajavier.blogspot.com/2012/05/definicion-de-gestion-hotelera.html>
- Herrera, M. 2008. Técnica de servicio del mesero. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en

<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/08/245-tc3a9cnicas-del-servicio-de-mesero.pdf>

Instituto Costarricense de Turismo para el programa de Asistencia a pequeños Hoteles de Centro América (Costa Rica). 2007. Servicio de alimento y bebidas. Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.turismoparatodos.org.ar/libros/serviciogastronomia.pdf>

Jiménez, K. Vidal, A. y Polanco, D. 2011. Diagnóstico del sistema de gestión de calidad en el hotel las tunas de la cadena Islazul. Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, Vol. 4 N. 10. (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTM. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/amr.htm>

Lara, J. 2004. Servicios de alimento y bebidas. México. Linusa S.A. Pág. 13- 31

Latino Hotel Association. 2011. Estándares de desempeño de mesero. Formato PDF. Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.latinhospitality.org/Resources/Documents/Sample%20Spanish%20SOP%20-%20LHA.pdf>

López, Z y Michelena, E. 2004. Estrategias de mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v35n1/rri05114.pdf>

Lloret, E. 2012. Servicios en alimentos. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1729/1/tur84.pdf>

INEC. Instituto nacional de estadística y censo. 2010. Actividades económicas. (En Línea). Ec. Consultado, 14 de Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/3/45123/ecuador_afiche.pdf

Machado, O. y Martínez, C. 2011. Propuesta de procedimiento para elaborar el plan de negocio en spa hoteleros. Revista TURyDES Vol 4, Nº 10. (En Línea). Consultado, 01 de Agost. 2016. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/mcmm.htm>

Medina R (2010) Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. (En línea). ES. Consultado el 25 de julio del 2016. Formato PDF. Disponible en [//www.ute.edu.ec/revistas/4/articulos/051db30e-7f66-49ae-a454-f4f02b8422ed.pdf](http://www.ute.edu.ec/revistas/4/articulos/051db30e-7f66-49ae-a454-f4f02b8422ed.pdf).

Mily, M. 2011. Apoyo hoteleros en el área de alimentos y bebidas. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://mymrodriguezroble.blogspot.com/2011/11/departamento-de-alimentos-y-bebidas.html>

- Ministerio de Turismo, 2016. Manta 50% del servicio hotelero listo para los turistas. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/manta-50-del-servicio-hotelerolisto-para-turistas/>
- Ministerio de Fomento de España 2010 Gestión por Procesos, modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. (En línea). EC. Consultado 12 el de julio del 1016. Formato PDF. Disponible en <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Monagas, M. 2013. Procedimiento metodológico para la medición del capital intelectual en empresas hoteleras. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. (En Línea). Consultado, 01 de Agost. 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593006>
- Monsalve, C y Hernández, S. 2015. calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602015000100011&script=sci_arttext&tIng=en
- _____, 2015. La gestión de calidad de servicio en la hotelería. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2018. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011
- Orduna, G. Urpí, C. 2010. Turismo como experiencia educativa y ocio. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v9n26/art05.pdf>
- Ortega, E. Tarí, J. Pereira, J. et. 2013. Manual turístico para las áreas hoteleras. (En Línea). Consultado, 12 de Agos. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/13253/Certificacion%20en%20calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paque, A. Suarez, D. y Lebro, J. 2014. Aplicación de la logística en el servicio hotelero de la ciudad de Neiva. Revista de Investigación IngEam. Vol. 1.p 35- 41.
- Palma, J. 2003. Creación de manual procedimiento. (En Línea). Consultado, 01 de Agost. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Paz, Y. García, T. y Pérez, E. 2015. Procedimiento metodológico para la implementación de un sistema de gestión ambiental, que es un manual

- de procedimiento hotelero. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. P 1-10.
- Peralta, M. 2015. Modelo de Costos Hoteleros Aplicado al Hotel Perla Verde de La Ciudad De Babahoyo. (En Línea). Consultado, 01 de Agost. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1174>
- Quezada, K y Vargas C. 2016. Manual de procedimientos operativos. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23594/1/MANUAL%20DE%20PROCESOS%20OPERATIVOS%20PARA%20HOTELES%20ALL%20INCLUSIVE%20EN%20ECUADOR%20CASO%20DECAMERO%20N.pdf>
- Ramírez, J. García, T. y Cano, F. 2013. Diagnóstico de factores de competitividad de una empresa Hotelera. (En Línea). Consultado, 12 de Agost. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1652/3024>
- Rebolledo, J. 2011. Manual de procedimiento. (En Línea). Consultado, 01 de Agost. 2016. Disponible en http://www.uchile.cl/documentos/manual-de-procedimientos-de-la-unidad-de-gestion_63761_4_3623.pdf.
- Reinoso, L. 2011. Mejoramiento del área de alimentos y bebidas. (En Línea). Consultado, 2 de Agost. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/458/1/T-UIDE-0436.pdf>
- _____, 2011. Problemática que tienen los establecimientos. (En Línea). Consultado, 2 de Agost. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/458/1/T-UIDE-0436.pdf>
- Reinoso. 2009. Análisis de los antecedentes de la actividad hotelera. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/282/3/Diseno%20y%20elaboracion%20del%20manual%20de%20procedimientos%20de%20los%20departamentos%20de%20recepcion%20y%20ama%20de%20lav.pdf>
- Rivera, L. 2014. Indicadores de la gestión hotelera. (En línea). EC. Consultado 03 de noviembre 2016. Disponible en <https://lmanuel.com/2015/10/08/indicadores-de-gestion-hotelera-luis-manuel-rivera-garcia-autor/>.
- Rodríguez, J.*0 2012. La industria Hotelera. (En Línea). Consultado, 2 de Agost. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1716/1/tur72.pdf>.
- Romero, A. 2002. Manual de procedimientos y proceso. (En Línea). Consultado, 1 de Agost. 2016. Formato HTML. Disponible

en <http://www.gestiopolis.com/manual-de-procedimientos-y-procesos-de-produccion-en-una-empresa/>

- Ruiz, D; Torres, R; Torres, I; Hernández, A. 2013. La gestión de procesos. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>
- Santamaría, A. Cadrazco, W. 2011. Matriz de Inteligencia Hotelera. (En Línea). Consultado, 2 de Agost. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759011>
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (México). 2005. Guía técnica para la elaboración de manuales de organización. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf
- Suarez. D; Barraza M. 2015. Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura Intangible Capital. Vol. 11, núm. 2, 2015, pp. 147-165. Universidad Politécnica de Catalunya. Consultado, 12 de mayo de 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54941137001> ISSN 2014-3214
- Valdés T. (2011) Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. (En línea). ES. Consultado el 25 de junio del 2016. Formato revista científica. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433568004.pdf>
- Velastegui W. 2013. Contabilidad hotelera. (En línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/contabilidad-hotelera>
- Vera, L y Luiz, A. 2009. Estrategia el sector de alimentos y bebidas. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180714240008.pdf>
- Zambrano, C. 2013. Manual de procesos y procedimientos para el área de alimentos y bebidas. (En Línea). Consultado, 01 de Ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/13/09/18/964.pdf>
- Zavala, M. 2015. Inocuidad alimentaria en restaurantes de hoteles. (En Línea). Consultado, 10 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/2631/263139243070/>
- Zavala, M. Ochoa, I. Ávila, J. 2013. Restaurantes en hoteles. (En Línea). Consultado, 01 de Agost. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/turydes/14/restaurantes.html>

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EL GERENTE, DEL HOTEL POSEIDÓN



ENTREVISTA



Estudiante de la ESPAM para obtención al título de Ingeniero en Turismo

¿Cómo se llevan a cabo los procesos? (administrativos y operativos en alimentos y bebidas). Mapa de proceso, de cada área de comida y bebida, (Después hacer las observaciones de los procesos) flujo grama de cada actividad, y las funciones actividad. Norma INEN de cada puesto de trabajo

¿Cuenta el departamento de alimentos y bebidas con una misión y visión, o se sustentan en un enfoque estratégico hotelero?

¿Se ha realizado un FODA interno y externo en el departamento de alimentos y bebidas?

¿Se ha propuesto objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar las ventas en el departamento de alimentos y bebidas?

¿Cómo es el Manejo de calidad en el departamento de alimentos y bebidas?

¿Hay Supervisión del personal en el área de alimentos y bebidas?

¿Las operaciones están estandarizadas?

¿Qué capacidades y formación posee el personal con respecto a su área?

¿Cuáles son las condiciones del sitio de trabajo?

ANEXO 2. ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EL JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN



ENTREVISTA



Estudiante de la ESPAM para obtención al título de Ingeniero en Turismo

¿Cómo se llevan a cabo los procesos? (administrativos y operativos en alimentos y bebidas). Mapa de proceso, de cada área de comida y bebida, (Después hacer las observaciones de los procesos) flujo grama de cada actividad, y las funciones actividad. Norma INEN de cada puesto de trabajo

¿Cuenta el departamento de alimentos y bebidas con una misión y visión, o se sustentan en un enfoque estratégico hotelero?

¿Se ha realizado un FODA interno y externo en el departamento de alimentos y bebidas?

¿Se ha propuesto objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar las ventas en el departamento de alimentos y bebidas?

¿Cómo es el Manejo de calidad en el departamento de alimentos y bebidas?

¿Hay Supervisión del personal en el área de alimentos y bebidas?

¿Las operaciones están estandarizadas?

¿Qué capacidades y formación posee el personal con respecto a su área?

¿Cuáles son las condiciones del sitio de trabajo?

ANEXO 3. ENTREVISTA DIRIGIDA PARA GERENTE EL CHEF DEL HOTEL POSEIDÓN



ENTREVISTA



Estudiante de la ESPAM para obtención al título de Ingeniero en Turismo

¿Cómo se llevan a cabo los procesos? (administrativos y operativos en alimentos y bebidas). Mapa de proceso, de cada área de comida y bebida, (Después hacer las observaciones de los procesos) flujo grama de cada actividad, y las funciones actividad. Norma INEN de cada puesto de trabajo

¿Cuenta el departamento de alimentos y bebidas con una misión y visión, o se sustentan en un enfoque estratégico hotelero?

¿Se ha realizado un FODA interno y externo en el departamento de alimentos y bebidas?

¿Se ha propuesto objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar las ventas en el departamento de alimentos y bebidas?

¿Cómo es el Manejo de calidad en el departamento de alimentos y bebidas?

¿Hay Supervisión del personal en el área alimentos y bebidas?

¿Las operaciones están estandarizadas?

¿Qué capacidades y formación posee el personal con respecto a su área?

¿Cuáles son las condiciones del sitio de trabajo?

¿Desea que le personal sea capacitado?

ANEXO 4. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL POSEIDÓN



ENCUESTA



Este cuestionario le da a usted, una oportunidad para establecer claramente cómo se siente en su trabajo y si cumple con normas adecuada en el área de alimentos y bebidas.

1. Edad del personal que labora en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón:

- A. 24 años y menor.
- B. Entre 25 y 29.
- C. Entre 30 y 39.
- D. 40 años y mayor.

1 Años trabajando del personal del hotel Poseidón en el área de alimentos y bebidas.

- A. Menos de 1 año.
- B. 1 a 4 años.
- C. 5 a 9 años.
- D. 10 años y más.

3 Les gusta el trabajo que desempeña en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón.

- A. No me gusta.
- B. Me gusta un poco.
- C. No me gusta ni me disgusta.
- D. Me gusta.
- E. Me gusta mucho.

4 Habilidad para hacer su trabajo en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón

- A. Mi trabajo no requiere destrezas especiales.
- B. Mi trabajo exige habilidades que puedo hacerlas bien.
- C. Mi trabajo es justo sobre lo que me gusta.
- D. Tengo más habilidades de lo requiere mi trabajo.

5 ¿Usted conoce de las normas INEN para realizar su trabajo en el área de alimentos y bebidas del hotel Poseidón?

- A. Si las conozco.
- B. No las conozco.
- C. Si se llevan normas.
- D. No hay controles de normas.

6 ¿Conoce cómo se llevan a cabo los procesos y subprocesos en el área de alimentos y bebidas?

- A. Los conoce.
- B. No los conoce.
- C. Los desea conocer.
- D. No lo desea conocer.

7 ¿Qué tan bien le mantiene informado su supervisor o jefe sobre las políticas, planes y desarrollo en el área de alimentos y bebidas?

- A. Nunca comunica nada.
- B. Parece que él tampoco está bien informado.
- C. Él me informa a veces.
- D. Él me informa la mayoría de las veces.
- E. Siempre me informa.

8 ¿Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de Organización, Orden y Limpieza en el área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón?

- A. Sí.
- B. No.
- C. Solo cuando se lo exige.

9 ¿Cómo siente usted, que el jefe del Hotel Poseidón trata a sus empleados en el área de alimentos y bebidas?

- A. Tiene muy poca consideración para sus empleados.
- B. Los mira como trabajadores más que como humanos.
- C. Da un trato satisfactorio a los empleados.
- D. Realmente entiende los problemas de los empleados.
- E. Muestra alta consideración para el bienestar de sus empleados.