

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Hospitalidad y Hotelería

Optimización de los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas del Hotel “Inca Real” de la ciudad de Cuenca - Ecuador

Línea de investigación: Emprendimiento gestión de empresas, contabilidad y finanzas en el ámbito turístico, de hospitalidad, alimentos y bebidas

Trabajo de Integración curricular previo a la
obtención del título de Licenciado
Hospitalidad y Hotelería

Autores:

Ximena Anahi Tacuri Intriago

Boris Matheo Briones Larrea

Director:

María Augusta Molina Díaz

ORCID:  00009-0000-9137-8516

Cuenca, Ecuador

2024-09-17

Resumen

El estudio aborda la optimización de los procesos operativos y administrativos en el área de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real, situado en Cuenca, Ecuador. Su objetivo principal es mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido por el restaurante Akelarre. El diagnóstico inicial revela problemas significativos, tales como el desabastecimiento por el inadecuado manejo de inventarios, la falta de capacitación del personal y la escasa colaboración entre los empleados. Utilizando herramientas de calidad como el diagrama de Ishikawa y el diagrama de Pareto, se identifican las causas principales de estas ineficiencias. Estos instrumentos permiten establecer una base sólida para el diseño de estrategias de mejora. El estudio incorpora talleres colaborativos y participativos que involucran al personal del hotel en la identificación de problemas y la generación de soluciones prácticas. Estas actividades promueven la cooperación y el compromiso del equipo, resultando en propuestas efectivas para optimizar los procesos. Las soluciones propuestas incluyen mejoras en la gestión de inventarios, la actualización de la información del establecimiento y la capacitación continua del personal. Asimismo, se desarrollan métodos específicos para evaluar el desempeño del personal y la satisfacción del cliente mediante encuestas y estudios de tiempos y movimientos. Estos métodos permiten identificar áreas de mejora continua y asegurar un servicio de alta calidad.

Palabras clave del autor: Hotel Inca Real, Restaurante Akelarre, optimización, gestión, área de alimentos y bebidas.



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

This study addresses the optimization of operational and administrative processes in the food and beverage area of the Hotel Inca Real, located in Cuenca, Ecuador. Its main objective is to improve the efficiency and quality of the service offered by Akelarre restaurant. The initial diagnosis reveals significant problems, such as shortages due to inadequate inventory management, lack of staff training and poor collaboration among employees. Using quality tools such as the Ishikawa diagram and the Pareto chart, the root causes of these inefficiencies are identified. These tools make it possible to establish a solid basis for the design of improvement strategies. The study incorporates collaborative and participatory workshops that engage hotel staff in identifying problems and generating practical solutions. These activities promote team cooperation and commitment, resulting in effective proposals to optimize processes. Proposed solutions include improvements in inventory management, updating facility information, and ongoing staff training. Likewise, specific methods are developed to evaluate staff performance and customer satisfaction through surveys and studies of times and movements. These methods make it possible to identify areas for continuous improvement and ensure a high-quality service.

Keywords: Hotel Inca Real, Akelarre Restaurant, optimization, management, food and beverage area



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

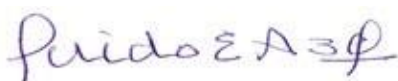
Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Trabajo de titulación: Optimización de los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas del Hotel “Inca Real” de la ciudad de Cuenca - Ecuador **Autores:** Ximena Anahí Tacuri Intriago - Boris Matheo Briones Larrea

Directora: María Augusta Molina Díaz - ORCID:  00009-0000-9137-8516

Certificado de Precisión FCH-TR-LicHyH-424

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.



guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 4 de junio de 2024

Elaborado por: GEAV

Boris Matheo Briones Larrea - Ximena Anahí Tacuri Intriago

Índice de contenido

Resumen	2
Abstract	3
Dedicatoria	12
Agradecimiento.....	13
Introducción	15
Capítulo 1. Diagnóstico de la Situación Actual de Procesos Operativos-Administrativos en el Área de Alimentos y Bebidas.....	17
1.1. Antecedentes.....	17
1.2. Situación Actual.....	19
1.2.1. Misión y Visión Hotel Inca Real.....	19
1.3. Procesos Administrativos y Operativos Actuales.....	20
1.3.1 Organigrama General	20
1.3.2. Gestión de Recursos Humanos	20
1.3.3. Proceso de Servicio al Cliente.....	21
1.3.4. Orden de Servicio y/o Comanda.....	21
1.3.5. Recetarios.....	22
1.3.6. Técnicas de Compras	22
1.3.7. Inventarios	22
1.3.8. Catálogo de Proveedores.....	23
1.3.9. Gestión de la Planificación de Compras Semanales	24
1.4. Recolección de Información.....	25
1.4.1. Desarrollo de Entrevistas	25
1.4.2. Desarrollo del Taller Colaborativo	25
1.4.3. Taller Participativo.....	25
1.5. Análisis de los Hallazgos	29
1.5.1. Análisis FODA	29
1.5.2. Análisis de Entrevistas	30
Capítulo 2. Propuesta de Mejora de Procesos Operativos-Administrativos en el Área de A&B	70
2.1. Estandarización de Procesos Sistemáticos2.1.1. Propuesta de Políticas Empresariales para el Restaurante Akelarre y Salón de	71
Eventos	71
2.1.2. Propuesta de Flujograma de Procesos del Servicio y Atención al Cliente	73

2.1.3. <i>Flujograma de Limpieza Antes y Después del Servicio</i>	76
2.1.4. <i>Propuesta de Formato de Comanda</i>	83
2.1.5. <i>Propuesta de Receta Estándar para los Platos del Restaurante Akelarre</i>	83
2.1.6. <i>Propuesta de Técnicas de Compras para el Departamento de Alimentos y Bebidas</i>	86
2.1.7. <i>Propuesta de Orden de Compra</i>	88
2.1.8. <i>Propuesta de Inventarios</i>	90
2.1.9. <i>Propuesta de Actualización del Catálogo de Proveedores del Departamento de Alimentos y Bebidas</i>	92
2.1.10. <i>Propuesta de Matriz de Selección y Calificación a Proveedores</i>	94
2.1.11. <i>Propuesta de Estrategias y Herramientas para la Planificación de Compras Semanales</i>	97
2.2. <i>Canales de Comunicación y Optimización de Recursos</i>	101
2.2.1. <i>Organigrama del Departamento de Alimentos y Bebidas</i>	101
2.2.2. <i>Optimización de Estrategias de Gestión y Reclutamiento de Talento Humano en el Departamento de Alimentos y Bebidas</i>	106
2.2.3. <i>Propuesta de Plan de Gestión del Clima Organizacional para el Departamento de Alimentos y Bebidas</i>	113
2.2.4. <i>Propuesta de Plan Integral de Capacitación del Personal del Departamento de Alimentos y Bebidas</i>	116
2.2.5. <i>Propuesta de Métodos y Herramientas para la Evaluación de Desempeño del Personal del Departamento de Alimentos y Bebidas</i>	117
Capítulo 3. <i>Socialización y Validación con Gerencia y Personal</i>	123
3.1. <i>Socialización</i>	123
3.2. <i>Validación</i>	127
3.2.1. <i>Matriz de Validación de Propuestas de Mejora</i>	128
Conclusiones	132
Recomendaciones	134
Referencias bibliográficas.....	135
Anexos	137

Índice de tablas

Taller 1: Desafíos actuales	30
Taller 2: Creación y diseño	32
Matriz FODA	34
Aplicación de POES para el establecimiento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real ..	84
Fases para la planificación de compras semanal	100
Planificación semanal de compras	102
Funciones y/o responsabilidades	106
Fases del reclutamiento interno	110
Fases del reclutamiento mediante pruebas técnicas	112
Fases de la Selección 2.0	114
Fases de la optimización del clima organizacional del departamento de alimentos y bebidas	117
Fases para la capacitación integral del personal	119
Fases del plan de evaluación de tiempos y movimientos para los procesos operativos en el departamento de alimentos y bebidas	123
Desarrollo de la asamblea para la socialización de propuestas	126
Matriz de calificación de propuestas.	131
Criterios de evaluación de las propuestas	132

Índice de figuras

Hotel Inca Real	22
Restaurante Akelarre	22
Zona de preparación y montaje de alimentos del Restaurante Akelarre	23
Organigrama Hotel Inca Real	24
Comanda Actual	26
Catálogo de proveedores Hotel Inca Real	28
Taller colaborativo con personal del Restaurante Akelarre	33
Diagrama de barras de la percepción del personal	35
Nube de códigos de responsabilidades específicas	37
Nube de códigos de obstáculos al mantener la calidad y eficiencia	38
Diagrama de Pareto - Obstáculos al mantener la calidad y eficiencia	39
Nube de códigos de propuestas de mejora	40
Diagrama de Pareto – Propuestas de mejora	41
Nube de códigos de capacitación	42
Nube de códigos de estrategias de motivación y compromiso	43
Nube de código de sugerencias acerca de la coordinación entre personal de cocina y	44
Diagrama de Pareto - Sugerencias acerca de la coordinación entre personal de cocina y servicio	45
Nube de código de medidas para estandarizar procesos de preparación de alimentación y garantizar calidad	46
Diagrama de barras de la variedad de platillos en el Restaurante Akelarre	47
Gráfico de pastel de tiempos de espera de pedidos	48
Gráfico de pastel de demora en el servicio en la entrega de pedidos	49
Gráfico de pastel de percepción de falta coordinación en el personal del restaurante Akelarre	50
Gráfico de pastel de dificultades para encontrar menús para personas con restricciones alimenticias	51
Gráfico de pastel acerca de la percepción de errores en la toma y entrega de pedidos	52
Diagrama de pastel de problemas al solicitar modificaciones en sus pedidos	53
Diagrama de pastel acerca de experiencias negativas con la limpieza u orden en el servicio	54

Diagrama de pastel acerca de la relación adecuada entre el precio y el tamaño de las porciones del plato	55
Diagrama de pastel acerca de la optimización de la comunicación entre el personal de cocina y servicio	56
Nube de códigos de sugerencia o comentario acerca de la experiencia gastronómica	57
Nube de códigos acerca de aspectos a mejorar en el futuro en el establecimiento	58
Nube de palabras de desafíos actuales	59
Diagrama de Ishikawa de los desafíos actuales del departamento de alimentos y bebidas.	61
Nube de código de los niveles jerárquicos en el organigrama del departamento de alimentos y bebidas	62
Diagrama de Ishikawa del organigrama del departamento de alimentos y bebidas	64
Nube de código de proceso de servicio y atención al cliente	65
Diagrama de Ishikawa del proceso de servicio y atención al cliente del departamento de alimentos y bebidas	67
Nube de código de proceso de limpieza	68
Diagrama de Ishikawa del proceso de limpieza del departamento de alimentos y bebidas .	70
Nube de códigos de comanda	71
Diagrama de Ishikawa del diseño de comanda del departamento de alimentos y bebidas .	73
Flujograma de procesos de servicio y atención cliente	78
Flujograma de limpieza antes del servicio	80
Flujograma de limpieza después del servicio	81
Limpieza después de la atención a comensales	82
Procedimiento para el correcto lavado de manos	86
Formato de comanda Hotel Inca Real	87
Ficha estándar de espárragos al gratín	88
Ficha estándar de cóctel Tequila Sunrise	89
Formato de orden de compra	92
Formato de Inventarios de Alimentos y Bebidas	93
Catálogo actualizado de proveedores de alimentos y bebidas del departamento de alimentos y bebidas.	96
Catálogo actualizado de proveedores de suministros complementarios del departamento de alimentos y bebidas	97
Matriz de calificación de cárnicos, mariscos, lácteos y vinos	99
Propuesta de planificación de compras semanal	104
Propuesta de organigrama para el departamento de alimentos y bebidas	105
Propuesta de plan de reclutamiento interno para el departamento de alimentos y bebidas	110
Propuesta de plan de reclutamiento mediante pruebas técnicas para el departamento de	

<i>alimentos y bebidas.</i>	112
Propuesta de plan de reclutamiento 2.0	114
Propuesta de encuesta de satisfacción del cliente para el restaurante del Hotel Inca Real	122
Tríptico de resultados	129
Asamblea de socialización de las propuestas de mejora para procesos operativos y <i>administrativos diseñadas para el restaurante Akelarre.</i>	134

Dedicatoria

Principalmente, quiero agradecer a mis padres y a mis hermanos quienes han sido un pilar fundamental en este proceso. A mi maestro Elio Guaranda Jiménez, que en paz descanse, mi mentor y encargado de hacerme crecer como persona.

También dedico este resultado a mi Madre Dolorosa que ha sido mi madre querida toda la vida y a quien le debo todo lo que tengo.

Por último, dedico este trabajo a todas las personas especiales que estuvieron durante el proceso y no me dejaron atrás ni abandonaron en ningún momento.

Boris Matheo Briones Larrea

Dedicatoria

Dedico con gratitud este trabajo de titulación a Dios y a San Judas Tadeo, quienes han sido mis indispensables acompañantes a lo largo de este camino. Su guía y fortaleza han sido fundamentales para poder culminar este proyecto con satisfacción.

Asimismo, rindo homenaje a mi propio esfuerzo y responsabilidad, que han sido pilar esencial en la consecución de esta meta. Mi determinación y dedicación han sido cruciales para superar cada desafío y alcanzar este importante logro.

Ximena Anahí Tacuri Intriago

Agradecimiento

Así mismo, mi agradecimiento es principalmente para mis padres y hermanos, quienes, a pesar de cualquier contratiempo, han sido los encargados de apoyarme en todo lo que he necesitado para poder lograr con el objetivo cumplido.

También quiero agradecer a mi compañera Ximena, quien apoyó enormemente para la realización de este proyecto.

Boris Matheo Briones Larrea

Agradecimiento

Estoy enormemente agradecida con mi hermana Taty, quien ha sido mi más incondicional apoyo y la mejor hermana que la vida pudo haberme regalado. Ella ha sido mi impulso para seguir adelante, y sus palabras de ánimo han sido cruciales cuando el cansancio tras largas jornadas de trabajo y estudios me tenían agotada física y mentalmente.

Quiero expresar mi gratitud a mis padres, mi mayor ejemplo, quienes me han brindado las herramientas necesarias para culminar mis estudios, y mi mayor fuente de admiración por cómo se sobrepusieron a las adversidades.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi maravilloso enamorado, que me ha apoyado incondicionalmente durante este trayecto, esforzándose por manejar largas horas después de terminar de trabajar para que llegara a clases a tiempo.

Ximena Anahí Tacuri Intriago

Introducción

El sector hotelero es altamente competitivo y enfrenta desafíos constantes para mantener y mejorar la calidad del servicio al cliente. La calidad del servicio es un factor crucial para diferenciarse de la competencia e influir en la satisfacción del cliente y el éxito del negocio. Por lo tanto, es importante aplicar procesos administrativos-operativos eficientes dentro de una organización que le permitan sobresalir en el mercado a través de la excelencia en su servicio.

El Hotel "Inca Real" en la ciudad de Cuenca enfrenta problemas administrativos y operativos reflejados en la carencia de un organigrama que especifique los cargos y el orden jerárquico de cada colaborador, y la falta de un flujograma que detalle los procesos en cada área de trabajo, además de la falta de estandarización en las recetas implementadas en la cocina. Estos problemas podrían significar la disminución en la satisfacción de los huéspedes y aparición de conflictos internos en el personal. En este sentido, el presente estudio pretende diseñar procesos operativos-administrativos eficientes en el Hotel Inca Real en el área de alimentos y bebidas.

El objetivo de este proyecto es proponer mejoras en los procesos administrativos y operativos del departamento de alimentos y bebidas en el Hotel Inca Real de Cuenca, Ecuador. Para lograr aquello, el estudio se dividirá en tres fases.

En la primera fase, se aplicará la metodología de Investigación-Acción Participativa (IAP), que se caracteriza por tratar un tema susceptible de cambio mediante un diagnóstico inicial y la consulta de diferentes puntos de vista u opiniones de los colaboradores involucrados para analizar los puntos críticos a intervenir (Colmenares, 2012).

En la segunda fase se hacen las propuestas de mejora tras analizar los resultados de la primera fase con análisis FODA, herramientas de calidad y productos obtenidos del software MAXQDA (categorización de datos, análisis y visualización).

Finalmente, en la tercera fase, se realiza la socialización de los resultados obtenidos, así como de las propuestas realizadas para que la gerencia y los colaboradores del establecimiento puedan realizar la calificación de estas mediante una matriz de validación estructurada en una escala numérica preestablecida.

Capítulo 1. Diagnóstico de la Situación Actual de Procesos Operativos Administrativos en el Área de Alimentos y Bebidas.

1.1. Antecedentes

La residencia que actualmente alberga al Hotel Inca Real fue erigida en los albores del siglo XIX y sometida a una restauración en 1991, exhibe un diseño arquitectónico de estilo republicano. En torno a su estructura hay tres patios internos, alrededor de los que se distribuyen 25 habitaciones, un espacio gastronómico y un amplio salón. El Hotel Inca Real se encuentra en la ciudad de Cuenca, Ecuador, una ciudad conocida por su historia y arquitectura colonial. Cuenca es uno de los destinos turísticos más importantes de Ecuador, atractivo tanto para turistas nacionales como internacionales.

El Hotel Inca Real brinda a sus huéspedes el servicio de alimentación del Restaurante Akelarre, el cual ofrece una extensa variedad de preparaciones de especialidad mediterránea, incluyendo tapas, postres, vinos, bebidas, entre otros. El restaurante puede atender a setenta comensales distribuidos en dos ambientes: una cafetería con acceso directo a la calle y un encantador patio interior dentro de las instalaciones. Además, la oferta habitual de este establecimiento incluye el servicio de desayuno, almuerzo y cena tanto para los huéspedes del hotel como para clientes externos.

La importancia económica de la industria hotelera se refleja en la generación de empleo, la inversión en infraestructura y servicios, así como en la contribución al desarrollo del sector turístico en general. El manejo del departamento de alimentos y bebidas es fundamental en la gestión eficiente del hotel. Este departamento no solo garantiza la calidad de la oferta gastronómica, sino también contribuye significativamente a la experiencia del cliente. Una gestión efectiva en este ámbito asegura la satisfacción de los huéspedes y la lealtad del cliente, así también genera recomendaciones positivas, lo que es crucial para mantener una reputación sólida.

Figura 1.

Hotel Inca Real



Nota. Hotel Inca Real, fotografía tomada por los autores.

Figura 2.

Restaurante Akelarre



Nota. Restaurante Akelarre, fotografía tomada por los autores.

Figura 3.

Zona de preparación y montaje de alimentos del Restaurante Akelarre



Nota. Zona de preparación y montaje de alimentos del Restaurante Akelarre, fotografía tomada por los autores.

1.2. Situación Actual

1.2.1. Misión y Visión Hotel Inca Real

Misión

Somos una empresa familiar dedicada al turismo desde hace 20 años. Nos esforzamos por ofrecer servicios de primera calidad con profesionalismo y sensibilidad, conservando nuestra identidad y abriéndonos a propuestas innovadoras que mejoren la satisfacción de nuestros clientes para que su estancia en Cuenca sea una experiencia inolvidable (Gerencia Hotel Inca Real, 2020).

Visión

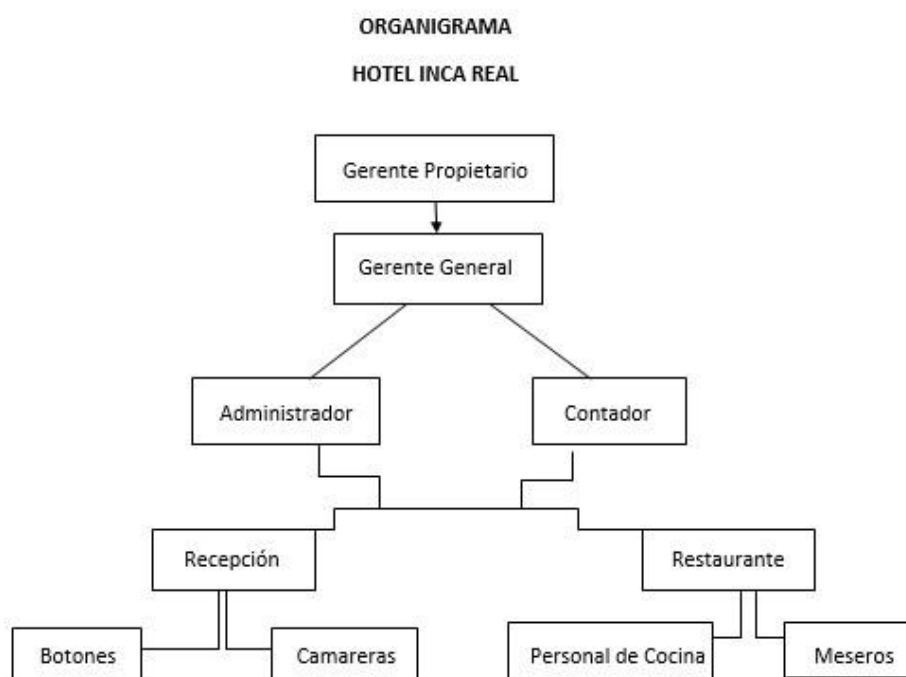
Posicionar al Hotel Inca Real dentro de la mente del público nacional y extranjero como una empresa proactiva, eficaz y rentable en relación costo-beneficio y que todos nuestros clientes puedan percibir un valor agregado a la hora de seleccionar nuestro Hotel en Cuenca (Gerencia Hotel Inca Real, 2020).

1.3. Procesos Administrativos y Operativos Actuales

1.3.1 Organigrama General

Figura 4.

Organigrama Hotel Inca Real



Nota: El gráfico representa el organigrama general del Hotel Inca Real donde están presente todos los departamentos. Obtenido de gerencia del Hotel Inca Real.

El departamento de alimentos y bebidas en el Hotel Inca Real carece de una estructura jerárquica específica para sus colaboradores, lo que dificulta la definición de áreas de responsabilidad y actividades a su cargo.

1.3.2. Gestión de Recursos Humanos

Actualmente, el área de recursos humanos del restaurante carece de procesos y políticas definidas para la captación, capacitación y evaluación del personal del departamento

de Alimentos y Bebidas, así como de herramientas eficaces para mejorar la comunicación interdepartamental.

1.3.2.1. Políticas Empresariales.

Las políticas del Hotel Inca Real brindan claridad sobre las condiciones de reserva, los beneficios para diferentes grupos de huéspedes y los procedimientos en caso de cambios o cancelaciones (Ver anexo A). Sin embargo, no existen políticas específicas para el restaurante en el manejo de reservaciones, cancelaciones, entre otros procesos que se dan en su operación diaria.

1.3.3. Proceso de Servicio al Cliente

El departamento de alimentos y bebidas no cuenta con especificaciones acerca de la atención que se le brinda a comensales y huéspedes durante el servicio. Así también no existen procesos específicos de limpieza antes y después de prestar el servicio.

1.3.4. Orden de Servicio y/o Comanda

Actualmente, el Restaurante Akelarre carece de un procedimiento establecido para la descripción de los pedidos de los clientes y su posterior traspaso a la cocina para su preparación y entrega. Los pedidos se registran en una hoja sin sección designada para detallar las especificaciones de cada solicitud como se observa en la Figura 5.

Sin embargo, manejan una orden de servicio para pedidos y reservas para el área de recepción con el fin de tener un registro de estas (Ver anexo B).

Figura 5.

Comanda Actual



Nota. Comanda actual, fotografía tomada por los autores.

1.3.5. Recetarios

El recetario del restaurante se encuentra desactualizado y carece de fichas técnicas estandarizadas para las preparaciones, lo que genera inconsistencias entre la oferta gastronómica del menú y la información disponible. Es indispensable actualizar el recetario, además de diseñar e implementar un sistema de fichas técnicas estandarizadas para la precisión y calidad en los platos.

1.3.6. Técnicas de Compras

La gerencia del restaurante carece de técnicas de compras adaptadas al negocio, lo que impide una gestión eficaz de los productos, el inventario y el trato adecuado con los proveedores.

1.3.7. Inventarios

a) Inventario de vajilla

El inventario de vajilla proporciona una visión detallada de todos los elementos de vajilla disponibles en el Hotel Inca Real, incluyendo su estado actual, ingresos,

almacenamiento, daños y necesidades de reposición. Este inventario es crucial en la gestión eficiente de los recursos para garantizar que el hotel esté bien equipado para atender a sus huéspedes y clientes en el restaurante y eventos que se presenten (Ver anexo C).

b) Inventario de vinos

El inventario de vinos proporciona la disponibilidad actual de cada tipo de vino y de los movimientos recientes, lo que es crucial para la gestión de existencias, la planificación de pedidos futuros y la recomendación de vinos por los años de añejamiento de cada especialidad (Ver anexo D).

c) Inventario de utensilios rotos

El formulario de registro de utensilios rotos incluye campos para la fecha del incidente, el artículo dañado, la cantidad afectada y el responsable del contratiempo. Este inventario permite un control adecuado de las pérdidas en el almacén de utensilios, así como una visualización específica de las reposiciones para cada uno (Ver anexo E).

d) Inventario de alimentos, bebidas y suministros

El catálogo de alimentos, bebidas y suministros no está disponible en el departamento de alimentos y bebidas, debido a la actualización reciente de menú y recetas en el establecimiento.

1.3.8. Catálogo de Proveedores

Actualmente, la gestión del catálogo de proveedores se realiza de manera física y está obsoleta ver Figura 6. Incluir información relevante de cada proveedor y establecer un proceso de actualización periódica mejorará significativamente la organización y accesibilidad de la información.

Figura 6.

Catálogo de proveedores Hotel Inca Real

PROVEEDORES HOTEL INCA REAL			
PRODUCTO - PROVEEDOR	OBSERVACIONES	CONTACTO	NUMERO
ARROZ Y AZUCAR		WILSON ESPINOZA	0 995806798
CAMARON		DANILO DELGADO	0 958649768
CERA			HAY QUE IR A COMPRAR DIRECTO
CERVECERIA NACIONAL	CERVEZAS		
	PEDIR POR APLICACIÓN TANIA		
DANEC	ACEITE	JORGE CASTRO	0 958991294
	MANTEQUILLA		
DISTRIBUIDORA DELGADO	PAPEL ALUMINIO, FILM Y GUANTES QUIRURGICOS		0 998027397
	TRUCHA (2 EN LIBRA)	VIVIANA	0 999279929
DOS CHORRERAS	VAJILLA	EDUARDO CANTOS	0 998400100 / 2825555
EQUINDECA	FRUTILLAS	FLAVIO TREYES	0 990593233
FRUTA	CARLOS CORDOVA	4115391	4114627
GAS		DANIEL PULGARIN	0 992041045
HARINA		DON JORGE	0 995707792
HUEVOS Y LACTEOS		SOLANO 2811007	BOLIVAR 2823661
ITALIANA	EMBUTIDOS	0987903559	2883975 / 2850530 / 0
JO.MAR	MARISCOS		983274665
MECARDIO		DOÑA NARCISA	4020056 / 0 993069174
MEGALIMPIO	PRODUC. LIMPIEZA	KARINA REA	0 968290255
OLIVE CO.	MIEL DE MAPLE, PASTA DE TOMATE		0 987323012
		JOSE	0 980282034
PAN BAGUET		PEDRO	0 992998463
PAN SUPAN	DEPENDE OCUPACION	0993103859 (Hotel)	0 993899116 / 0
PLANCHA EXPRESS	Jose Jimenez (chofer)	2888534	939997511
PLASTIDES	FUNDAS DE BASURA		0 967918900
PRONACA	POLLO Y CERDO	Jana Avila	099-953-7474
PUNTO NET		MARTHA AREVALO	0 997219935
TESALIA	AGUA, GASEOSAS, AGUA CON GAS	ANDRES CUEVA	0993499625
TEXTILES SAN PEDRO	SABANAS Y TOALLAS	NEFTALI ARCE	0 998687074
TUTTO FREDO	HELADOS	JOSE	0 984259070
P.I. RO. AV	Papel Higienico, Toallas etc	Romero Andrade	0987148998
Gasnel Corp	Pagina Web Hotel	Co. Digital	099 392 4841

Nota: Base de datos física del Hotel Inca Real, tomado de la Gerencia del Hotel Inca Real.

1.3.9. Gestión de la Planificación de Compras Semanales

Las compras semanales de este establecimiento se realizan de forma regular; sin embargo, carecen de una planificación adecuada y no cuentan con un sistema que facilite la gestión semanal de existencias en la cocina.

1.4. Recolección de Información

1.4.1. Desarrollo de Entrevistas

Se realizó la recolección de información mediante entrevistas a una muestra aleatoria de 30 comensales y huéspedes que utilizaron el servicio de alimentos y bebidas del restaurante Akelarre del Hotel Inca Real. Las entrevistas se realizaron una vez finalizada la experiencia gastronómica, para recoger la percepción de los clientes del servicio. Además, se entrevistó al personal del establecimiento para obtener hallazgos que permitieran identificar las oportunidades de mejora en el departamento de alimentos y bebidas.

Este enfoque integral, que incluyó la perspectiva de clientes y colaboradores, permitió diagnosticar más la situación actual y las principales áreas de mejora en el servicio del restaurante.

1.4.2. Desarrollo del Taller Colaborativo

El taller colaborativo se basa en los hallazgos de entrevistas con huéspedes, comensales y colaboradores, donde se identificaron once desafíos. Facilitadores y participantes logran mantener conversaciones continuas para encontrar posibles soluciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, se evidenciaron carencias en estrategias y herramientas para los procesos operativos y administrativos eficientes. Esto condujo al diseño de un organigrama, comandas y procesos de servicio al cliente y limpieza.

1.4.3. Taller Participativo

Sobre la base de los hallazgos obtenidos en las entrevistas a huéspedes, comensales y colaboradores del departamento de alimentos y bebidas, se realizó un taller de trabajo conjunto con el personal del establecimiento aprovechando la experiencia y conocimiento del equipo que vive a diario la operación del Restaurante Akelarre. Este

enfoque participativo permitió generar propuestas de mejora con el respaldo y compromiso del personal.

Objetivo general

Identificar, analizar y proponer soluciones colaborativas a los errores y deficiencias en los procesos operativos y administrativos del área de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real con el fin de optimizar la eficiencia y la calidad en dichos procesos.

Fecha de realización: 20 de abril de 2024

Participantes: Chef ejecutivo, ayudante de cocina y dos meseros.

Tabla 1.

Taller 1: Desafíos actuales

TALLER 1: DESAFÍOS ACTUALES			
Fase	Objetivos	Materiales	Tiempo
Presentación de los facilitadores del taller y el objetivo de este.	Crear un ambiente de trabajo de confianza.	Presentación audiovisual	5 minutos
Presentación del departamento de alimentos y bebidas	Crear un ambiente de trabajo de confianza.	Presentación audiovisual	10 minutos
Introducción acerca de lo que se va a tratar en el taller	Establecer bases para una participación comprometida de los asistentes	Presentación audiovisual	10 minutos

Presentación de los desafíos actuales del departamento de alimentos y bebidas	Fomentar una comprensión colectiva de los desafíos y trabajar juntos de manera colaborativa y eficiente para resolverlos.	Presentación audiovisual	25 minutos
Realización de la primera actividad colaborativa: lluvia de ideas	Buscar soluciones por medio de la cooperación del equipo brindando ideas y opiniones de manera voluntaria	Hojas con formato de lluvia de ideas y lápices	35 minutos
Finalización del taller con una sesión de retroalimentación para revisar los resultados logrados en equipo y reflexionar sobre el progreso alcanzado.	Evaluar resultados alcanzados	Hojas y presentación audiovisual	15 minutos

Nota. Diseño del Taller 1: Desafíos actuales, elaborado por los autores.

Fecha de realización: 25 de abril de 2024

Participantes: Chef ejecutivo, ayudante de cocina y dos meseros.

Tabla 2.

Taller 2: Creación y diseño

TALLER 2: CREACIÓN Y DISEÑO			
Fase	Objetivos	Materiales	Tiempo

Introducción acerca de lo que se va a tratar en el taller	Establecer bases para una participación comprometida de los asistentes	Presentación audiovisual	10 minutos
Actividad de creación y diseño de organigrama	Diseñar herramientas que faciliten la operación diaria en el departamento de alimentos y bebidas.	Presentación audiovisual Hojas y lápices	20 minutos
Actividad de creación y diseño comanda	Diseñar herramientas que faciliten la operación diaria en el departamento de alimentos y bebidas.	Presentación audiovisual Hojas y lápices	25 minutos
Actividad de creación y políticas de servicio y limpieza	Diseñar herramientas que faciliten la operación diaria en el departamento de alimentos y bebidas.		15 minutos
Finalización del taller con una sesión de retroalimentación para revisar los resultados logrados en equipo y reflexionar sobre el progreso alcanzado.	Presentar logros y áreas a mejorar, consolidar lo aprendido y reforzar la colaboración y el rendimiento del equipo para futuras actividades.	Presentación audiovisual Hojas y lápices	20 minutos

Nota. Diseño del Taller 2: Creación y diseño, elaborado por los autores.

Figura 7.

Taller colaborativo con personal del Restaurante Akelarre



Nota. Taller colaborativo con personal del Restaurante Akelarre, fotografía tomada por los autores.

Las evidencias de la realización de los talleres se encuentran en el Anexo G, mientras la presentación audiovisual se visualiza en el Anexo H.

1.5. Análisis de los Hallazgos

1.5.1. Análisis FODA

Tabla 3.

Matriz FODA

AMENAZAS	DEBILIDADES
- La presencia de restaurantes en la zona crea una competencia local alta. - Variaciones en las preferencias de los clientes - Problemas en el suministro de los ingredientes necesarios para platos específicos	- Poca innovación tecnológica en procesos claves del departamento. - Poca capacidad para comensales - Reconocimiento fuera de la relación de dependencia con el hotel
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Se encuentra ubicado estratégicamente al estar en el centro histórico de la ciudad - La especialidad de la casa, la paella, que lo hace reconocido - El ambiente acogedor y la experiencia que brinda - Variedad de vinos y cócteles a escoger.	- Organización de eventos con temática de temporada - El turismo creciente en la ciudad de Cuenca por su alta demanda - Ampliación de la carta - Cocina internacional - Colaboración con agencias y guías

Nota. Matriz FODA, elaborada por los autores.

1.5.2. Análisis de Entrevistas

1.5.2.1. Análisis de Entrevistas al Personal.

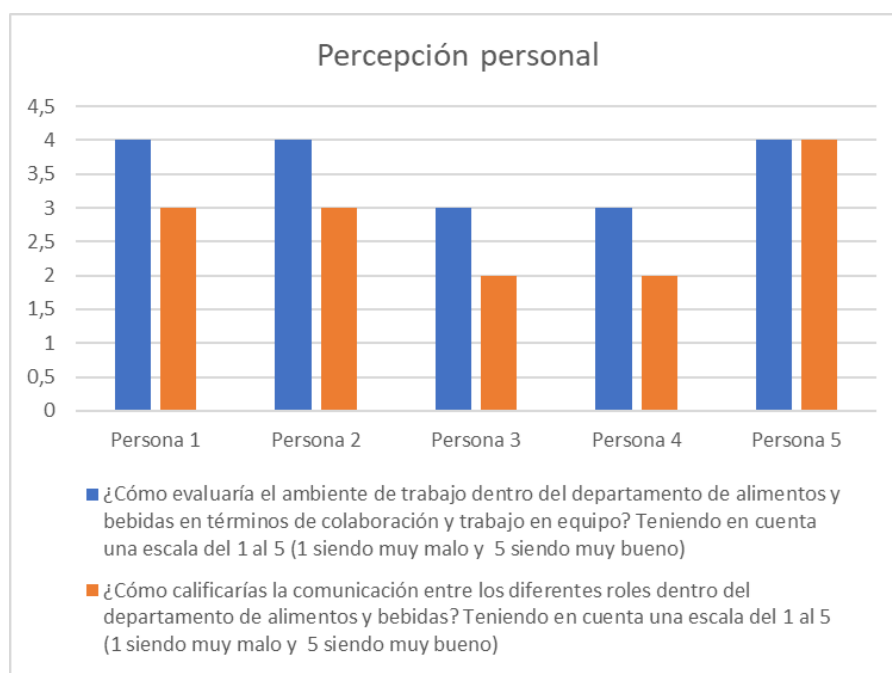
a) Percepción acerca de la situación actual donde desempeñan sus labores diarias

Boris Matheo Briones Larrea - Ximena Anahí Tacuri Intriago

Los resultados presentados a continuación visualizan la perspectiva que tienen los colaboradores del establecimiento sobre la situación actual donde desempeñan sus labores diarias, diagnosticando así los posibles problemas con proyección a medidas de mejora.

Figura 8.

Diagrama de barras de la percepción del personal



Nota. El gráfico muestra las calificaciones del personal sobre los ítems relacionados al ambiente laboral y su percepción sobre la comunicación interna del personal que ha sido valorada en una escala de Likert. Elabora en Microsoft Excel por los autores.

Se ha realizado una evaluación cuantitativa mediante una escala de Likert, tomando el número 1 como el más bajo y al número 5 como la calificación superior. De acuerdo con las entrevistas realizadas al personal, en el primer ítem que se refiere a la situación del ambiente laboral, las calificaciones del personal se mantuvieron en un rango de calificación de 4 (bueno) y 3 (regular), lo que nos da a entender que el ambiente laboral en términos de colaboración y de trabajo en equipo, mayoritariamente es aceptable, pero podría mejorar.

Por otro lado, analizando el segundo ítem relativo a la comunicación entre los roles del departamento, la comunicación netamente entre el personal de alimentos y bebidas, los entrevistados han dado una calificación entre 2 (mala) y 3 (regular). Estos resultados evidencian que, dentro del departamento, los colaboradores perciben que regularmente hay una comunicación deficiente durante las labores, lo cual puede producir problemas, conflictos y/o desacuerdos entre el personal.

Las siguientes figuras de nube de códigos, muestran los ítems que más frecuencia han tenido dentro de las respuestas de las entrevistas realizadas. Los ítems con mayor frecuencia se muestran mediante el tamaño de fuente más grande, para así poder ser diferenciados de los demás.

b) ¿Cuáles son tus responsabilidades específicas en tu área de la cocina y cómo contribuimos al éxito general del equipo?

Figura 9.

Nube de códigos de responsabilidades específicas

Item 2: Servicio
Item 4: Apoyo
Item 1: Mantener calidad
Item 3: Limpieza

Nota. Nube de códigos de responsabilidades específicas, elaborado en Maxqda por los autores.

En la presente nube de códigos, las palabras más mencionadas son las de mayor tamaño que las demás. Esta información nos detalla las responsabilidades de cada persona en el área de alimentos y bebidas, sus actividades y el concepto que tienen sobre su puesto de trabajo.

Dentro de esta nube de códigos, podemos apreciar que los ítems con más frecuencia son “mantener calidad” y “servicio”, esto nos indica que los colaboradores, al ser además polifuncionales, también se encargan de más actividades que solamente las de su área específica. Concluimos que cada trabajador del departamento tiene claros sus objetivos dentro del mismo, donde la experiencia de los comensales es la mejor.

c) ¿Qué obstáculos has enfrentado al tratar de mantener la calidad y la eficiencia en momentos de alta demanda?

Figura 10.

Nube de códigos de obstáculos al mantener la calidad y eficiencia



Nota. Nube de códigos de obstáculos al mantener la calidad y eficiencia, elaborado en Maxqda por los autores.

Las respuestas del gráfico han sido las de mayor peso para el personal del departamento de alimentos. El ítem con mayor frecuencia es el de mayor tamaño de fuente, por lo que se puede distinguir y apreciar cuáles son los obstáculos experimentados y expuestos por parte del personal.

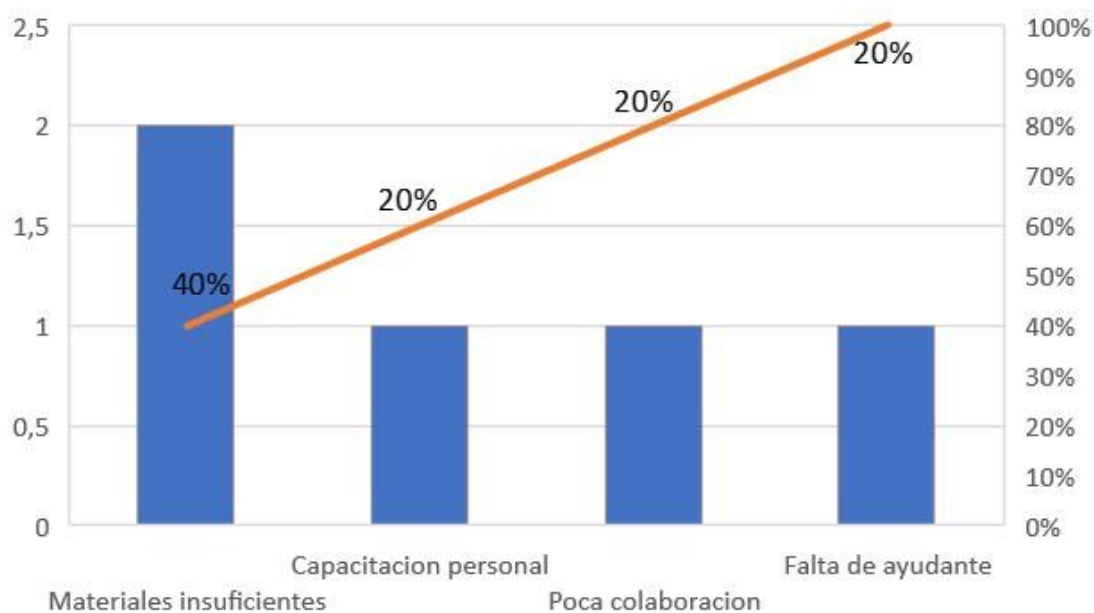
El obstáculo que ha tenido mayor presencia en el área ha sido “materiales/productos insuficientes”, lo que indica que, respecto a la sección de inventarios, podría existir cierto grado de descoordinación en cuanto al abastecimiento de productos y al inventario de los alimentos que se manejan en el restaurante. Por otro lado, los demás ítems como “poca colaboración”, “capacitación de personal” y “falta de apoyo” son obstáculos internos del personal para los cuales deben tomarse medidas estratégicas con el fin de insertar un ambiente laboral más ameno cubriendo así las necesidades del personal para desempeñar correctamente sus labores.

El diagrama de Pareto refleja los resultados donde muestran los problemas centrales identificados en el ámbito donde se desarrolla el cuestionamiento, se ha analizado como

herramienta de calidad. Estos problemas son los que más significancia tienen dentro del departamento, ya que representan las dificultades principales.

Figura 11.

Diagrama de Pareto - Obstáculos al mantener la calidad y eficiencia



Nota. Diagrama de Pareto - Obstáculos al mantener la calidad y eficiencia, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

d) ¿Qué acciones se podrían implementar para optimizar los procesos de preparación de alimentos y reducir los tiempos de espera en momentos de alta demanda?

Figura 12.

Nube de códigos de propuestas de mejora

Item 2: Orden
Item 5: Personal de apoyo
Item 1: Ingredientes listos
Item 4: Control de inventarios
Item 3: Gestión

Nota. Nube de códigos de propuestas de mejora, elaborado en Maxqda por los autores.

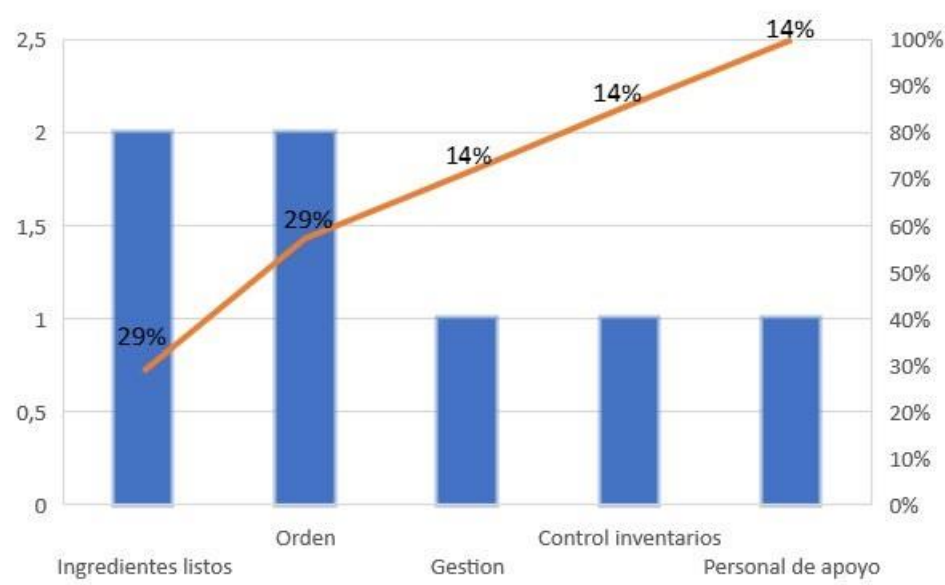
En el gráfico se exponen los resultados obtenidos sobre las recomendaciones que ha dado el personal para optimizar los procesos y reducir tiempos de espera en las temporadas de alta demanda y también en el día a día de labores. Los ítems que más han sido mencionados se observan con una fuente de letra mayor a las demás.

Los ítems que más frecuencia presentan son los de “orden” e “ingredientes listos”, teniendo en cuenta que, en cocina, se debe tener listo el mise and place para la preparación de los platos que lleguen al momento en las comandas. Además, el gestionar y llevar un correcto control de los inventarios para evitar percances de última hora como falta de recursos para elaborar los platos es un factor presente y también recomendado por el personal. También se mencionó que, en épocas de alta demanda, se necesita personal de apoyo que pueda ayudar a cubrir las necesidades de los comensales y apoye al personal.

Al ser acciones que se podrían implementar, también son problemáticas y desafíos que el personal vive diariamente en su lugar de trabajo, por ende, al analizar los resultados de las entrevistas mediante un diagrama de Pareto se han identificado los problemas centrales y con mayor incidencia dentro del departamento.

Figura 13.

Diagrama de Pareto – Propuestas de mejora



Nota. Diagrama de Pareto – Propuestas de mejora, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

Las sugerencias con mayor incidencia y han causado mayor inestabilidad dentro del departamento son el tener los ingredientes listos, mantener orden y la gestión de los alimentos e inventario. Estas acciones pueden ser implementadas para mejorar la eficiencia en la producción y mejorar el ambiente laboral al disminuir considerablemente acciones que provoquen conflictos internos con el personal.

e) ¿Has recibido suficiente capacitación para desempeñar eficazmente tus tareas dentro del departamento de alimentos y bebidas?

Figura 14.

Nube de códigos de capacitación

Item 1: Sí

Item 3: Por parte del hotel, no

Item 2: Sí, por cuenta propia

Nota. Nube de códigos de capacitación. Elaborado en Maxqda por los autores.

Según los resultados obtenidos, se presentan en la nube de códigos los ítems que han tenido mayor frecuencia en las respuestas dadas por parte del personal. El ítem con mayor frecuencia es aquel con tamaño de fuente más grande, que en este caso es “por parte del hotel, no”, lo que nos muestra que la mayoría del personal del establecimiento no ha recibido una capacitación adecuada por parte del hotel, como, por ejemplo, talleres participativos, explicaciones claras, clases magistrales, etc.

- f) **¿Se realizan estrategias para mantener al equipo motivado y comprometido con los estándares de excelencia culinaria del hotel?**

Figura 15.

Nube de códigos de estrategias de motivación y compromiso

Item 3: Debería
Item 2: No
Item 1: Sí se realizan

Nota. Nube de códigos de estrategias de motivación y compromiso, elaborado en Maxqda por los autores

Según la presente nube de códigos, el ítem con tamaño de fuente más grande es “No”, indicando que no que el establecimiento no cuenta con estrategias de motivación para el personal del restaurante. Además, encontramos también el ítem de “debería”, lo que nos sugiere que el personal estaría dispuesto a que el establecimiento proponga dichas estrategias de motivación para que el personal tenga aún más claro el sentido de pertenencia y realicen sus labores con mayor eficacia y eficiencia. Siendo la mayoría de entrevistados que ha respondido que no se realizan estrategias, podemos concluir que sería un punto importante de gestionar.

g) ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar la coordinación entre el personal de cocina y el personal de servicio?

Figura 16.

Nube de código de sugerencias acerca de la coordinación entre personal de cocina y servicio

Item 3: Trabajo en equipo
Item 1: Mejor comunicación
Item 4: Tener un líder
Item 2: Compañerismo

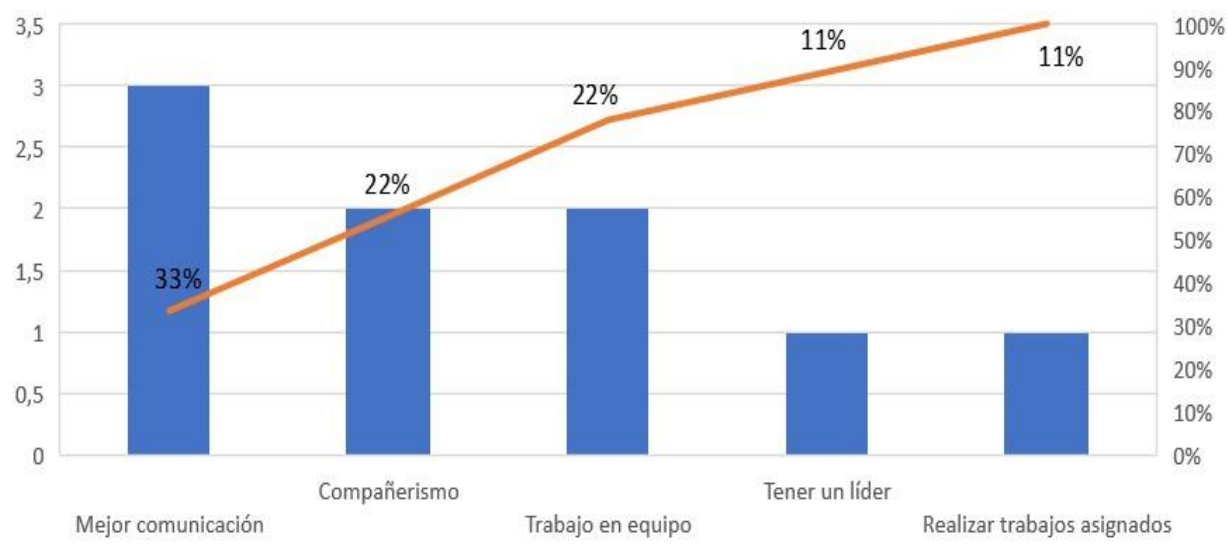
Nota. Nube de código de sugerencias acerca de la coordinación entre personal de cocina y servicio, elaborado en Maxqda por los autores.

La nube de códigos nos indica que el ítem de “mejor comunicación” ha sido el que mayor frecuencia ha tenido en las respuestas de los entrevistados. Por otro lado, “trabajo en equipo” y “compañerismo” han sido otros dos ítems importantes que se han mencionado dentro de las entrevistas realizadas. Así mismo, “tener un líder” se ha hecho presente en por lo menos una de las entrevistas hechas al personal. Estas respuestas nos indican que la comunicación interna del personal puede mejorar significativamente, enfocándose en el trabajo en equipo y el compañerismo entre colaboradores. Es importante destacar que la presencia de un líder que guíe al personal es vital para llevar de manera correcta las actividades que se realizan en la zona de restaurante.

Conforme a la información obtenida en el análisis de las entrevistas realizadas, se ha elaborado un diagrama de Pareto donde se identifican los problemas centrales en cuanto a la mejora de la coordinación del personal de cocina en el restaurante. Las sugerencias con mayor frecuencia han sido mejorar la comunicación, el compañerismo entre el personal y el trabajo en equipo, lo que indica que estas han sido las barreras que mayores problemáticas ha causado dentro del departamento.

Figura 17.

Diagrama de Pareto - Sugerencias acerca de la coordinación entre personal de cocina y servicio



Nota. Diagrama de Pareto - Sugerencias acerca de la coordinación entre personal de cocina y servicio, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

h) ¿Qué medidas han implementado para estandarizar los procesos de preparación de alimentos y garantizar la calidad en todo momento?

Figura 18.

Nube de código de medidas para estandarizar procesos de preparación de alimentación y garantizar calidad

Item 3: Ninguna
Item 1: Estado adecuado
Item 2: Control de calidad

Nota. Nube de código de medidas para estandarizar procesos de preparación de alimentación y garantizar calidad, elaborado en Maxqda por los autores.

En este caso, los tres ítems expuestos por la nube de códigos han tenido la misma frecuencia en las respuestas del personal. Los resultados reflejan que el restaurante controla la calidad de los productos y revisa su estado adecuado para producir los platos que salen a la venta. Sin embargo, estos son los mínimos indispensables que debe cumplir todo departamento de alimentos y bebidas para que las actividades se desarrollen correctamente.

Por otro lado, cierto personal indicó que, además de lo ya expuesto, no se han implementado más medidas para estandarizar los procesos y garantizar la calidad. Es importante mencionar que las estrategias en la implementación de procesos, es una actividad clave para mantener la calidad del servicio y de la producción del establecimiento.

1.5.2.2. Análisis de Entrevistas a Comensales y Huéspedes.

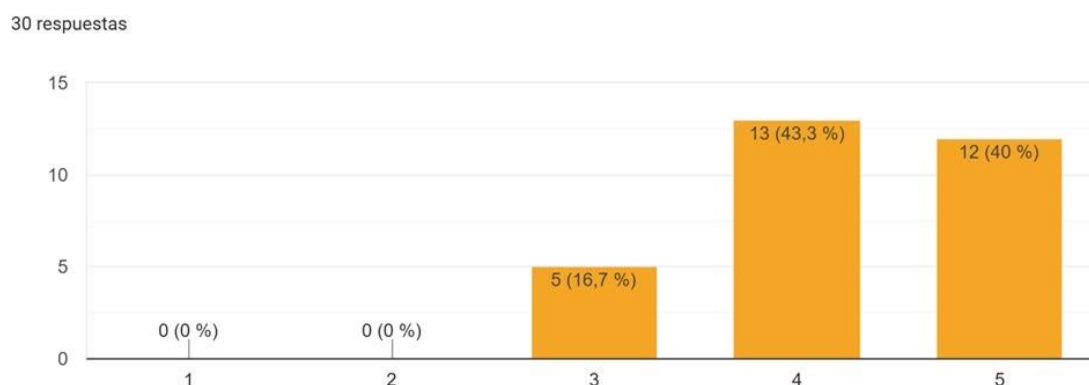
Los resultados presentados a continuación son sobre la percepción que tienen los clientes sobre el servicio y la experiencia recibida en el restaurante del Hotel Inca Real.

a) ¿Cómo calificaría la variedad de platos ofertados en el restaurante Akelarre?

Teniendo en cuenta una escala del 1 al 5 (1 siendo muy malo y 5 siendo muy bueno)

Figura 19.

Diagrama de barras de la variedad de platillos en el Restaurante Akelarre



Nota. Diagrama de barras de la calificación de la variedad de platillos en el Restaurante Akelarre, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

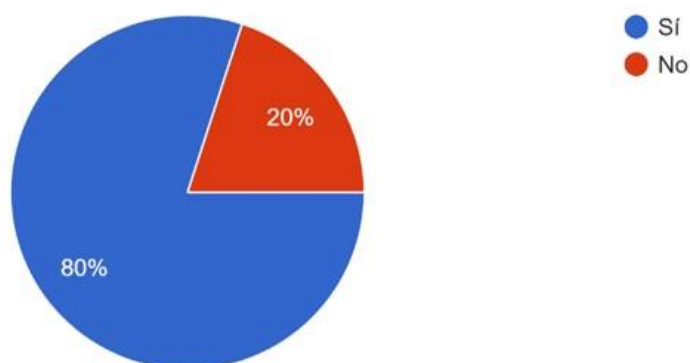
La perspectiva de la variedad de platos ofrecidos en el restaurante ha tenido como resultado “Bueno”, al ser el 43.3% de las personas que respondieron con esta calificación y adicionalmente un 40% de los comensales entrevistados que ha respondido como “Muy bueno”. Podemos concluir que la carta ofrece buenos y variados productos al ser un restaurante especializado en cocina española.

b) ¿Ha recibido alguna explicación clara sobre los tiempos de espera estimados al realizar su pedido en el restaurante?

Figura 20.

Gráfico de pastel de tiempos de espera de pedidos

30 respuestas



Nota. Gráfico de pastel sobre explicación clara de tiempos de espera de pedidos, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

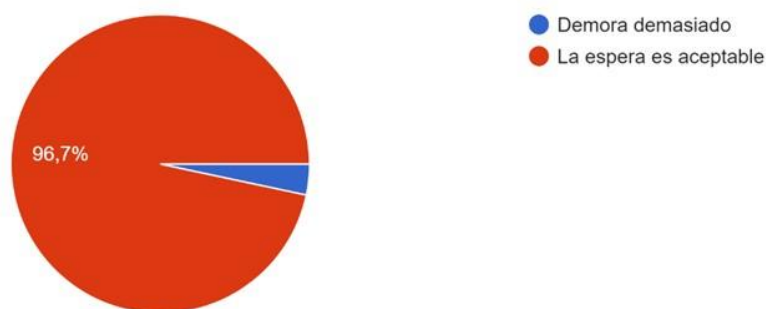
Según la información obtenida, se ha evidenciado que el 80 % de los comensales encuestados sí han recibido explicaciones sobre los tiempos de espera estimados tras realizar sus pedidos. Por otro lado, el 20% restante ha indicado que no han recibido una explicación oportuna. En base a esta información es preciso destacar que el impacto del 20% de la población no atendida, puede causar insatisfacción, impacto directo en la experiencia e incluso, malograr la imagen corporativa del establecimiento, pues pequeños detalles como estos pueden ser fundamentales en la creación de una experiencia grata en el servicio.

c) ¿Ha experimentado demoras en la entrega de los alimentos desde que realizó su pedido hasta que fueron servidos?

Figura 21.

Gráfico de pastel de demora en el servicio en la entrega de pedidos

30 respuestas



Nota. Gráfico de pastel de demora en el servicio en la entrega de pedidos, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

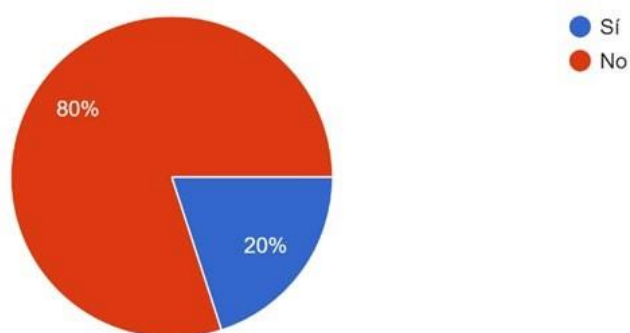
Según las entrevistas realizadas, al ser el 96,7 % de respuestas positivas, podemos concluir que los platos no tienen demoras en servirse, frente a la diferencia del 3,3 % restante que dijo haber experimentado demoras. Inferimos que las demoras pueden darse debido a eventualidades dentro de la cocina o con el personal.

d) ¿Ha percibido alguna falta de coordinación entre el personal de cocina y el personal de servicio en el restaurante?

Figura 22.

Gráfico de pastel de percepción de falta coordinación en el personal del restaurante *Akelarre*

30 respuestas



Nota. Gráfico de pastel de percepción de falta de coordinación en el personal del restaurante Akelarre, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

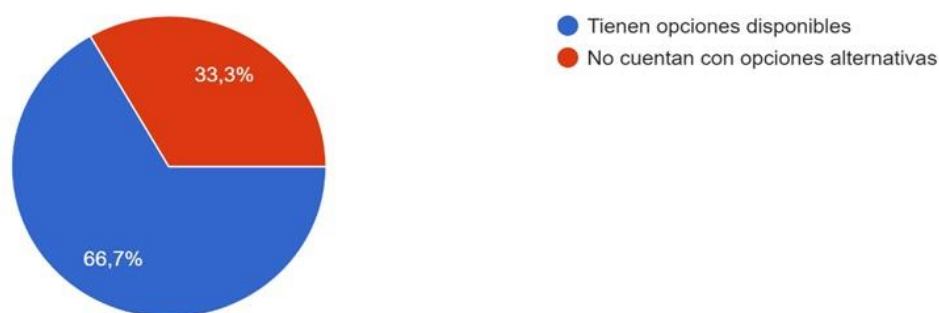
El 20% ha experimentado cierta descoordinación dentro del personal. Sin embargo, el 80% ha dicho que no ha percibido falta de coordinación entre el personal. Por lo que podemos concluir que las labores del personal de cocina al momento de realizar el servicio al cliente son buenas y mantienen la coordinación necesaria para el servicio.

e) ¿Experimentó alguna dificultad para encontrar en el menú platos disponibles para personas con restricciones alimenticias?

Figura 23.

Gráfico de pastel de dificultades para encontrar menús para personas con restricciones *alimenticias*

30 respuestas



Nota. Gráfico de pastel de dificultades para encontrar menús para personas con restricciones alimenticias, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

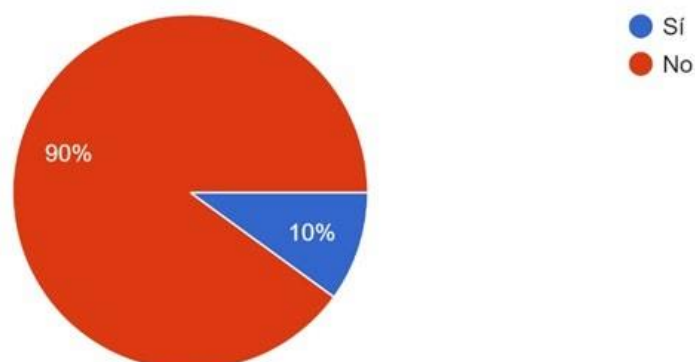
Según los datos obtenidos, el 66.7% de los comensales entrevistados, han manifestado que el menú del restaurante sí tiene opciones disponibles para personas con restricciones alimenticias. Sin embargo, el 33.3% ha expresado que el menú no cuenta con opciones o cuenta con muy pocas de las mismas. Según la información expuesta, se diagnostica la posible falta de opciones variadas para personas con dietas especiales, lo que podría causar cierto nivel de insatisfacción de los comensales que requieran de este tipo de alimentos.

f) ¿Ha notado errores en la toma de pedidos o la entrega de alimentos incorrectos?

Figura 24.

Gráfico de pastel acerca de la percepción de errores en la toma y entrega de pedidos

30 respuestas



Nota. Gráfico de pastel acerca de la percepción de errores en la toma y entrega de pedidos, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

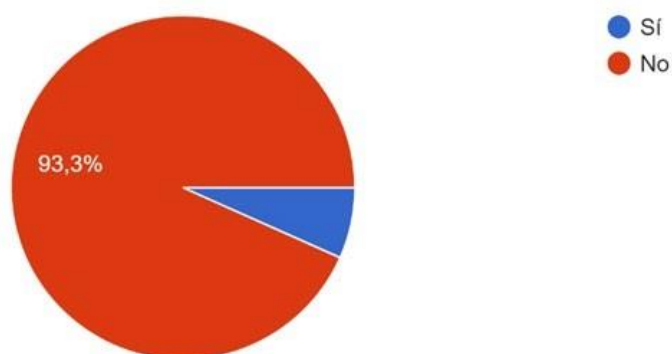
El 10% de los entrevistados ha expresado que ha tenido ciertos inconvenientes al haber recibido su pedido de manera errónea o con algún fallo. Mientras que el 90% ha expuesto que no han experimentado ningún error ni problema en la entrega de los pedidos. Sin embargo, el pequeño porcentaje con experiencia negativa podría afectar directamente a la reputación del establecimiento, por lo que se debe tener mayor cuidado.

g) ¿Ha tenido algún problema al solicitar modificaciones en su pedido, como cambios en la preparación o ingredientes?

Figura 25.

Diagrama de pastel de problemas al solicitar modificaciones en sus pedidos

30 respuestas



Nota. Diagrama de pastel de problemas al solicitar modificaciones en sus pedidos, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

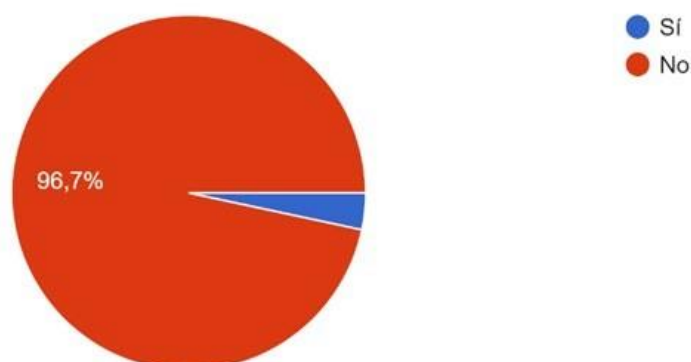
Según los resultados obtenidos de las entrevistas, el 93,3 % de los comensales no han tenido problemas al solicitar modificaciones en sus pedidos, por alguna restricción alimentaria o por el tipo de preparación. Por otro lado, el 6.7% dijo haber tenido cierto problema en sus pedidos en cuanto a la preparación o ingredientes solicitados. Con respecto a esta información, destacamos que el servicio personalizado es una de las partes más importantes a la hora de brindar el mismo, brindando una experiencia única a los comensales.

h) ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con la limpieza o el orden en el área de servicio de alimentos?

Figura 26.

Diagrama de pastel acerca de experiencias negativas con la limpieza u orden en el servicio

30 respuestas



Nota. Diagrama de pastel acerca de experiencias negativas con la limpieza u orden en el servicio, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

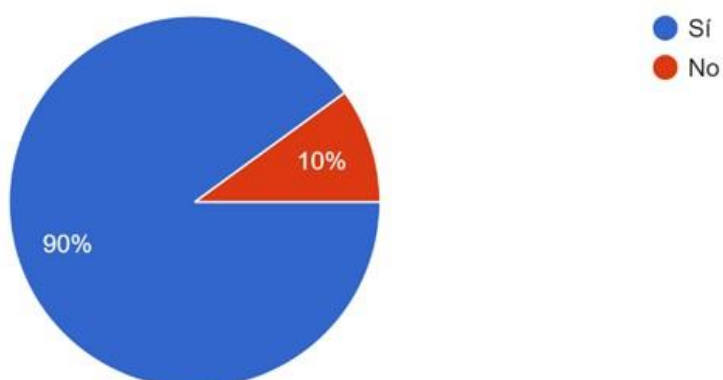
En las entrevistas apreciamos que los comensales han tenido una grata experiencia, ya que el 96.7% de los encuestados ha expuesto su satisfacción por la limpieza y/u orden en el área de servicio de alimentos. El 3.7% restante ha comentado que han tenido disgusto o incomodidad en este ámbito en el área por diferentes situaciones como un vaso manchado o cucharas sin pulir. Según los resultados obtenidos, hay que destacar que la pulcritud y el orden en el área de alimentos y bebidas es vital para que los comensales tengan una buena experiencia y se trate a la altura que merecen.

i) ¿Considera que el tamaño de las porciones servidas es adecuado en relación con su precio?

Figura 27.

Diagrama de pastel acerca de la relación adecuada entre el precio y el tamaño de las *porciones del plato*

30 respuestas



Nota. Diagrama de pastel acerca de la relación adecuada entre el precio y el tamaño de las porciones del plato, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

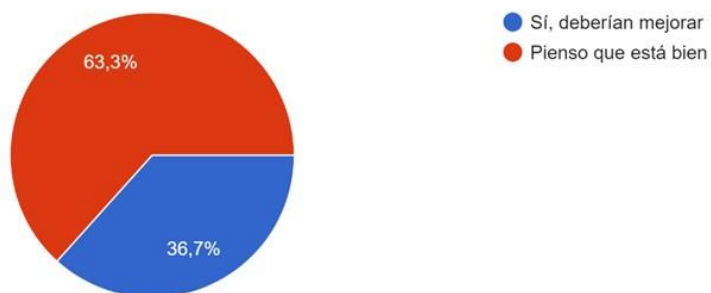
Según los resultados obtenidos en las entrevistas, el 90% de los comensales ha expresado que las cantidades están acorde al precio establecido en la carta. Sin embargo, el 10% restante ha dicho que las cantidades no corresponden al precio que están pagando por sus pedidos. Con base en esta información, destacamos que el 10%, que no está de acuerdo con el tamaño de las porciones y el precio, provocaría cierta desconfianza en posibles clientes futuros.

j) ¿Cree que la comunicación entre el personal de cocina y el personal de servicio podría ser mejorada para garantizar una experiencia más fluida?

Figura 28.

Diagrama de pastel acerca de la optimización de la comunicación entre el personal de *cocina* y *servicio*

30 respuestas



Nota. Diagrama de pastel acerca de la optimización de la comunicación entre el personal de cocina y servicio, elaborado en Microsoft Excel por los autores.

Podemos apreciar que la mayoría de los comensales, el 63.3% de ellos, han expuesto que, a su parecer, la comunicación entre el personal de cocina y el personal de servicio está bien. Sin embargo, el 36.7% restante de los comensales ha expresado que, desde su perspectiva, esta comunicación debería mejorar. Estos resultados indican que

posiblemente la comunicación entre el personal, en la parte interna, podría afectar a los comensales a su experiencia gastronómica en el establecimiento.

k) ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional sobre su experiencia gastronómica en el Hotel Inca Real?

Figura 29.

Nube de códigos de sugerencia o comentario acerca de la experiencia gastronómica



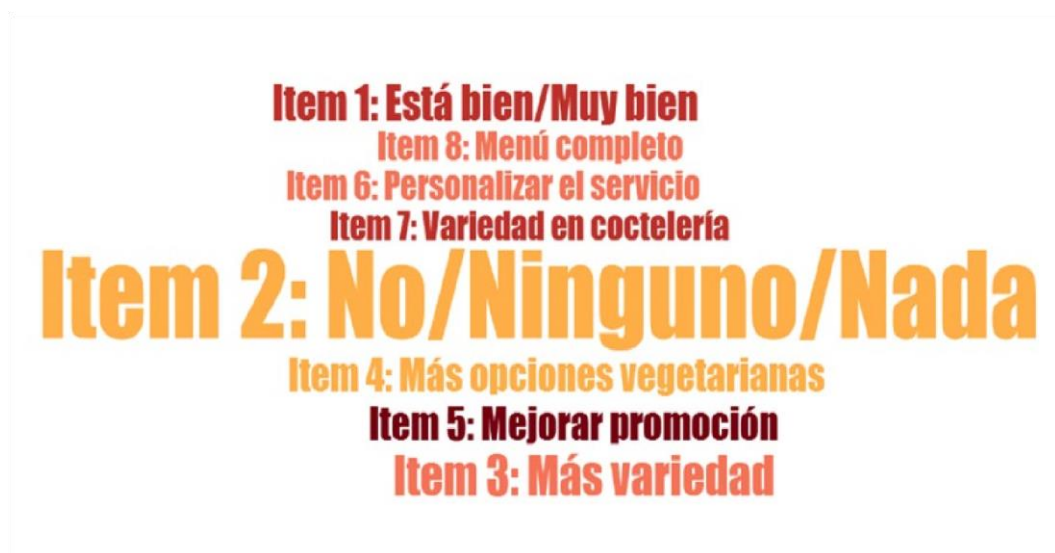
Nota. Diagrama de pastel acerca de la optimización de la comunicación entre el personal de cocina y servicio, elaborado en Maxqda por los autores.

Dentro de las respuestas brindadas por parte de los comensales en las entrevistas realizadas, tenemos como resultado que los ítems con mayor frecuencia han sido “no/ninguno” y “buen servicio/personal”, lo que nos indica que la gran mayoría se ha sentido satisfecha con la experiencia vivida en el restaurante del hotel. Por otro lado, un porcentaje de los comensales ha dado recomendaciones sobre implementar más opciones en la carta y también sobre platillos de temporada en la localidad. Adicionalmente, algunos otros han expresado que se podrían mejorar los tiempos y también las cantidades en los platos ofrecidos a los comensales. Según estos resultados, podemos concluir que el servicio y la experiencia brindada son buenas y también, que las pequeñas recomendaciones realizadas por parte de los comensales pueden ayudar al establecimiento a que la calidad del servicio que ofrecen sea aún más alta de la que ya es.

I) ¿Hay algún aspecto específico del servicio de alimentos que le gustaría que mejoramos en el futuro?

Figura 30.

Nube de códigos acerca de aspectos a mejorar en el futuro en el establecimiento



Nota. Nube de códigos acerca de aspectos a mejorar en el futuro en el establecimiento, elaborado en Maxqda por los autores.

En la nube de códigos expuesta, presentamos las respuestas con mayor frecuencia que han brindado los comensales durante las entrevistas, dando como resultado que el ítem “no/ninguno/nada” es el más respondido, lo que nos da a entender que el servicio que han percibido los comensales ha sido de acuerdo con sus exigencias. Sin embargo, cierto porcentaje de los comensales ha dicho que podrían mejorar en cuanto a personalizar aún más el servicio brindado. Así también, podrían mejorar en cuanto a la variedad de opciones en la carta del restaurante, sobre todo en opciones vegetarianas u opciones visibles para personas con restricciones alimenticias. En conclusión, los comensales han expuesto su conformidad con el servicio recibido por parte del personal, así mismo, las recomendaciones expuestas son puntos vitales que pueden potenciar exponencialmente la experiencia y la manera de percibir la calidad del servicio brindado por parte de los comensales.

1.5.3 Análisis del Taller Participativo

a) Desafíos actuales en el departamento de alimentos y bebidas

Figura 31.

Nube de palabras de desafíos actuales



Nota. El gráfico ilustra las palabras con mayor ocurrencia relacionadas a las posibles soluciones potenciales a los desafíos actuales en el departamento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real, elaborado en Maxqda por los autores.

El gráfico presenta las palabras más frecuentes, visualizadas a través del tamaño de la fuente, reflejando la frecuencia con la que cada término surgió en el proceso de recopilación de soluciones para los desafíos en el departamento de alimentos y bebidas. Los términos con el mayor tamaño de fuente son los que presentan mayor ocurrencia en comparación con los demás. Las palabras "actualización," "capacitación", "contratación" e "inventario" destacan como las más relevantes según los colaboradores del departamento.

En base a los resultados del taller y la recopilación de datos, se sugiere que para mejorar el estado actual del departamento de alimentos y bebidas es necesario centrarse en varios aspectos clave. En primer lugar, la actualización de información, como recetarios, inventarios y comandas, entre otros., es crucial. Asimismo, la capacitación en las nuevas reformas implementadas en el establecimiento es necesaria para preparar al personal para los cambios y procesos recientes.

Además, los inventarios deben ser gestionados de forma eficiente, utilizando datos en tiempo real y supervisión de personal capacitado para garantizar el abastecimiento adecuado

y oportuno. Finalmente, la contratación adecuada de personal temporal es importante para manejar períodos de alta demanda en el hotel y las instalaciones de restauración. Estas medidas contribuirán a mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en el departamento de alimentos y bebidas.

Acerca de los desafíos actuales en la (Figura 31) se revelan las categorías con mayor impacto en los problemas presentes. La figura muestra las causas asociadas a cada desafío, brindando una visión más clara y completa de las áreas que requieren atención. Esto permite una mejor comprensión de los desafíos a los que se enfrenta el departamento y facilita la identificación de posibles soluciones para abordarlos de manera efectiva.

Figura 32.

Diagrama de Ishikawa de los desafíos actuales del departamento de alimentos y bebidas.

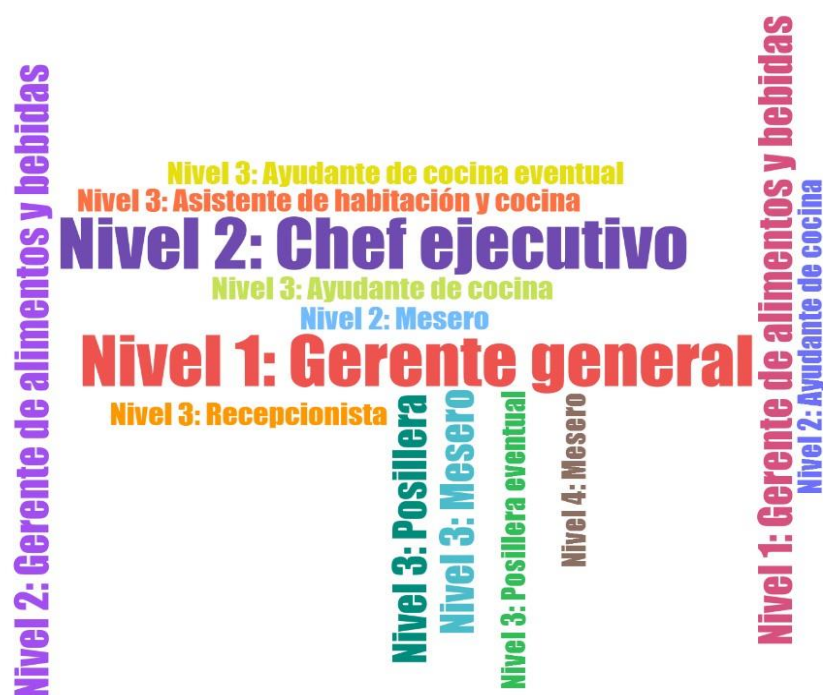


Nota. El gráfico presenta la identificación de raíces del problema a través del análisis de causa y efecto acerca de los desafíos actuales en el departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Inca Real. Elaborado en Canva por los autores.

b) Diseño del organigrama del departamento de alimentos y bebidas

Figura 33.

Nube de código de los niveles jerárquicos en el organigrama del departamento de alimentos y bebidas



Nota. El gráfico muestra los códigos más frecuentes relacionados con los niveles jerárquicos que deben ocuparse en el organigrama por los colaboradores del departamento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real. Elaborado en Maxqda por los autores.

En la presente nube de códigos, las palabras más mencionadas son las de mayor tamaño que las demás. Esta información nos detalla las responsabilidades de cada persona en el área de alimentos y bebidas, sus actividades y el concepto que tienen sobre su puesto de trabajo.

Dentro de esta nube de códigos, podemos apreciar que los ítems con más frecuencia son “mantener calidad” y “servicio”, esto nos indica que los colaboradores, al ser además polifuncionales, también se encargan de más actividades que solamente las de su área específica. Concluimos que cada trabajador del departamento tiene claros sus objetivos dentro del mismo, donde la experiencia de los comensales es la mejor.

En este escenario, sobresalen los términos "Nivel 1: gerente general" y "Nivel 2: chef ejecutivo", seguidos por "Nivel 1: gerente de alimentos y bebidas", "Nivel 2: gerente de

alimentos y bebidas", "Nivel 3: posillero" y "Nivel 3: mesero". Los colaboradores del departamento coinciden en que el nivel 1 del organigrama corresponde al gerente general y que el nivel 2 debe ser asignado al chef ejecutivo. Sin embargo, surge una discrepancia en cuanto al nivel que debería ocupar el gerente de alimentos y bebidas, ya que se plantea su ubicación entre el nivel 2 y 3 de la jerarquía. Por el contrario, se establece que el posillero y los meseros del restaurante se sitúan en el nivel 3 de la jerarquía organizativa.

Acerca del conocimiento del orden jerárquico en la creación del organigrama para el departamento de alimentos y bebidas. La Figura 33 revela las áreas más afectadas por la falta de un organigrama específico en este departamento. La figura ilustra las causas relacionadas con cada impacto, proporcionando una visión más clara y completa de las áreas que requieren atención

Figura 34.

Diagrama de Ishikawa del organigrama del departamento de alimentos y bebidas

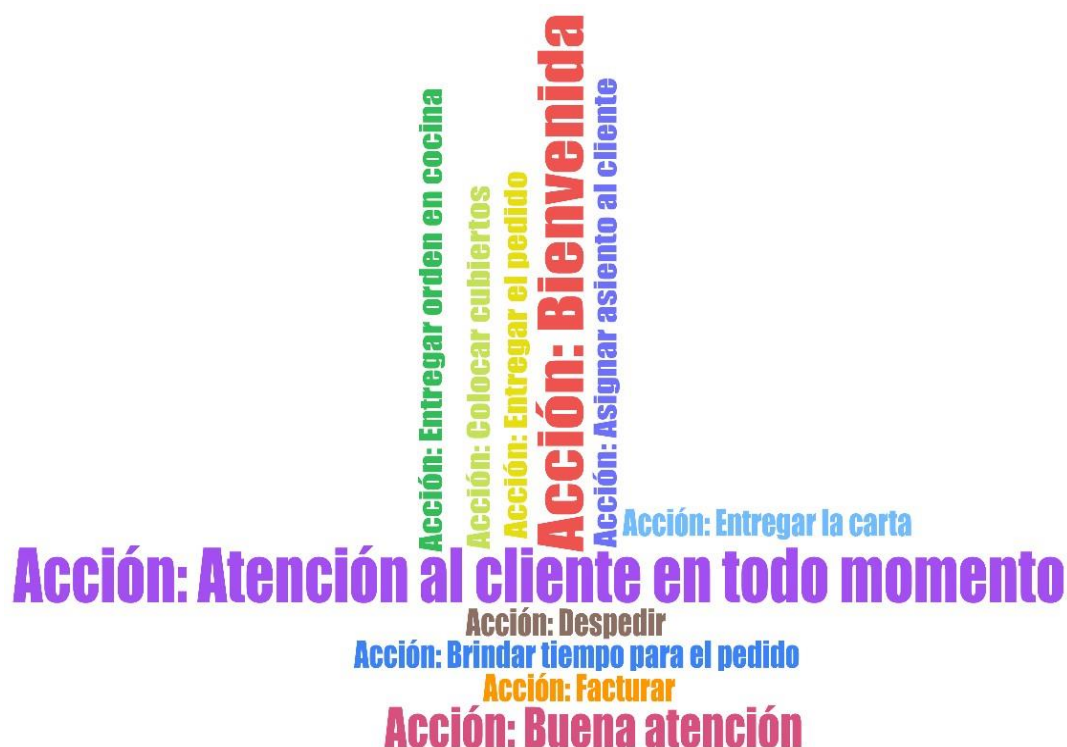


Nota. El gráfico presenta la identificación de raíces del problema a través del análisis de causa y efecto acerca del diseño del organigrama del departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Inca Real. Elaborado en Canva por los autores.

c) Diseño de procesos de servicio y atención al cliente

Figura 35.

Nube de código de proceso de servicio y atención al cliente



Nota. El gráfico ilustra las acciones con mayor ocurrencia relacionadas a las posibles acciones a incluirse para el proceso de servicio y atención al cliente. Elaborado en Canva por los autores.

El gráfico muestra, mediante la codificación, las acciones más frecuentes en el proceso servicio y atención al cliente, representadas por el tamaño de la fuente, indicando el número de veces que cada palabra ha surgido en el proceso de recolección de ideas para diseñar el proceso de servicio en el departamento de alimentos y bebidas. Los términos con el mayor tamaño de fuente son los que presentan mayor ocurrencia en comparación con los demás. Las acciones “bienvenida”, “atención al cliente en cada momento” y “buena atención” son las más destacadas por los colaboradores de este departamento.

A partir de lo discutido en el taller, se han identificado acciones esenciales que deben implementarse en el proceso de servicio y atención al cliente por parte de los colaboradores. En primer lugar, es fundamental ofrecer una bienvenida apropiada, que incluya un saludo cordial y un recibimiento amable, para establecer una base sólida para la interacción con el

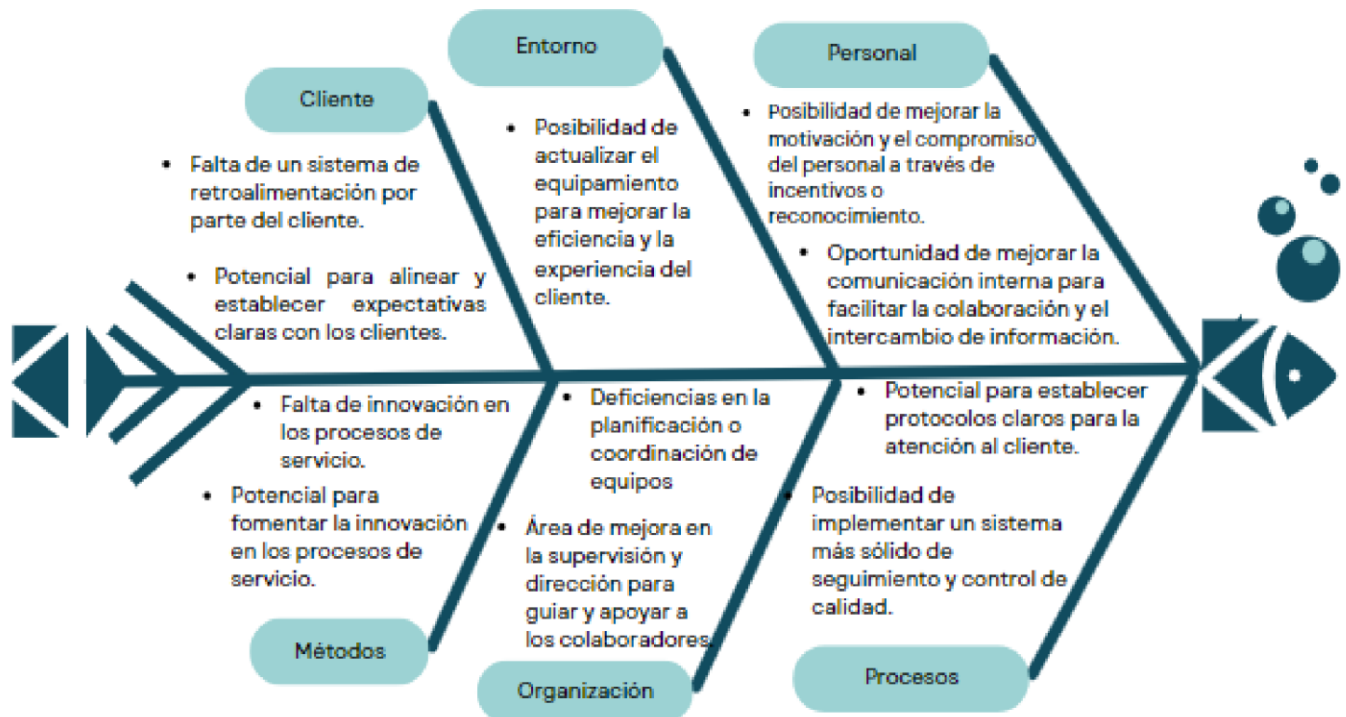
cliente. Además, los colaboradores deben mantenerse atentos a las necesidades de los clientes en todo momento y, en la medida de lo posible, anticipar sus requerimientos. Por último, es crucial brindar una atención de calidad que permita al cliente disfrutar de una experiencia excepcional, no solo en cuanto al servicio ofrecido, sino también en la interacción con el personal de primera línea, que mantiene contacto directo con el huésped.

En conclusión, la satisfacción del cliente tras el servicio no se limitará solo a la calidad del producto ofrecido, sino que estará ligada a la atención adecuada brindada a cada cliente. Este enfoque no solo propiciará la creación de relaciones sólidas y perdurables entre el cliente y el establecimiento, sino que también contribuirá a cultivar una lealtad a largo plazo por parte de la clientela. La atención personalizada y de calidad es un pilar fundamental en la construcción de una experiencia positiva y memorable para cada individuo que interactúa con el establecimiento, consolidando así su reputación en el mercado como un destino preferido para los consumidores exigentes.

En el contexto del proceso de servicio y atención al cliente, la Figura 35 revela los problemas presentes en el departamento y propone posibles soluciones. La figura visualiza las causas asociadas con cada reto, así como las ineficiencias, carencias y áreas que podrían ser optimizadas. Esto proporciona una comprensión más precisa de los problemas que enfrenta el departamento y ayuda a identificar estrategias para abordarlos de manera efectiva.

Figura 36.

Diagrama de Ishikawa del proceso de servicio y atención al cliente del departamento de *alimentos y bebidas*



Nota. El gráfico presenta la identificación de raíces del problema a través del análisis de causa y efecto acerca del diseño del proceso de servicio y atención al cliente del departamento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real. Elaborado en Canva por los autores.

Figura 37.

Nube de código de proceso de limpieza



Nota. El gráfico muestra las acciones con mayor ocurrencia relacionada a las posibles acciones a incluirse para el proceso de limpieza. Elaborado en Maxqda por los autores.

El gráfico muestra, mediante la codificación, las acciones con mayor aparición en el proceso de limpieza, representadas por el tamaño de la fuente, indicando el número de veces que cada palabra ha surgido en el proceso de recolección de ideas para el diseño del proceso de limpieza en el departamento de alimentos y bebidas. Los términos con el mayor tamaño de fuente son los que presentan mayor ocurrencia en comparación con los demás. Las acciones “limpiar cocina”, “lavar vajillas” y “limpiar pisos” son los más destacados por los colaboradores de este departamento.

En el taller colaborativo, se entiende que, en el proceso de limpieza, la tarea principal de las acciones es una limpieza completa antes y después del servicio, en cocina, restaurante, salón y patio. En este contexto, la acción de “limpiar cocina” resalta como la más destacada en el gráfico, lo que sugiere que la limpieza de la cocina desempeña un papel central y

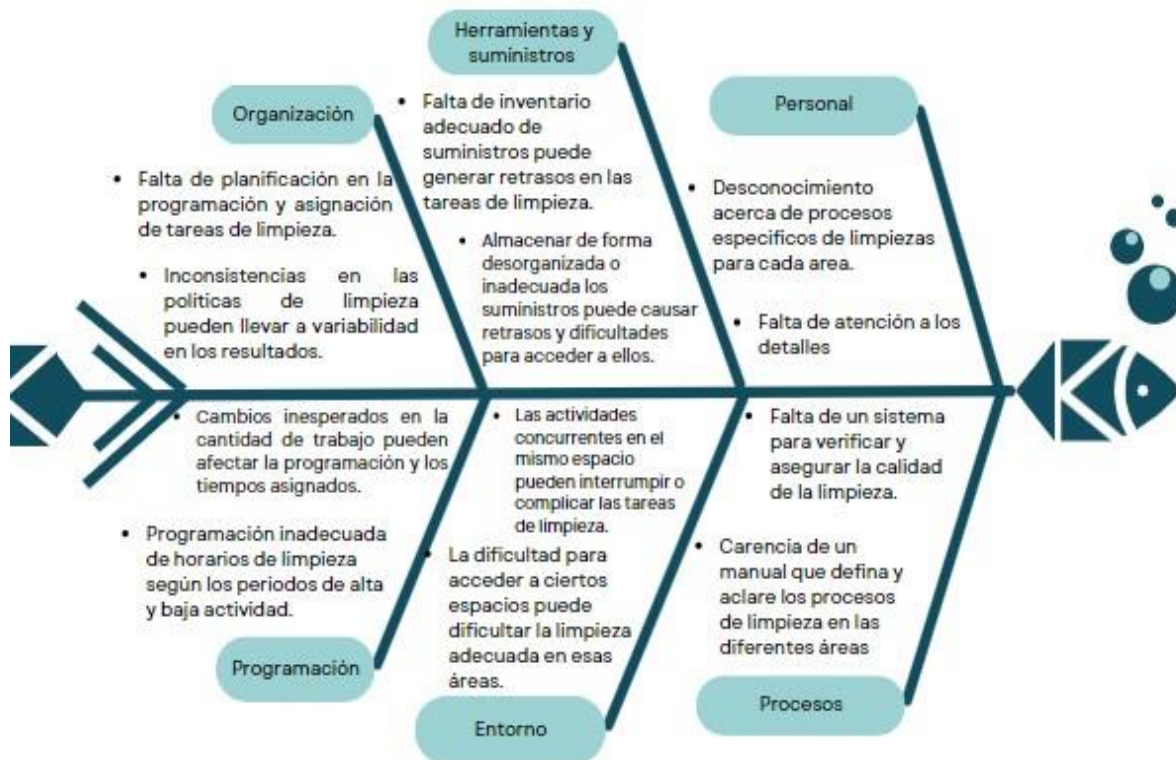
relevante en el proceso de limpieza del departamento. Asimismo, las demás acciones mencionadas tienen igual importancia y constituyen elementos clave para mantener la higiene y el orden en el área de alimentos y bebidas.

El proceso de limpieza y todas las tareas asociadas son pilares fundamentales para la operatividad, organización y desempeño en un hotel, especialmente en el departamento de alimentos y bebidas. Estas actividades tienen una importancia crucial al garantizar la seguridad alimentaria, prevenir la contaminación de alimentos y crear un entorno laboral seguro. Asimismo, la adecuada conservación de los alimentos no solo asegura la eficiencia en la preparación de comidas y bebidas, sino que también eleva la calidad del servicio ofrecido a la clientela. En consecuencia, el mantenimiento de los equipos de cocina no solo optimiza el rendimiento operativo, sino que también contribuye significativamente a la imagen profesional y reputación del establecimiento hotelero.

En el contexto del proceso de limpieza, la Figura 37 revela los problemas presentes en el departamento y propone posibles soluciones. La figura visualiza las causas asociadas con cada reto, así como las ineficiencias, carencias y áreas que podrían ser optimizadas. Esto proporciona una comprensión más precisa de los problemas que enfrenta el departamento y ayuda a identificar estrategias para abordarlos de manera efectiva.

Figura 38.

Diagrama de Ishikawa del proceso de limpieza del departamento de alimentos y bebidas



Nota. El gráfico presenta la identificación de raíces del problema a través del análisis de causa y efecto acerca del diseño del proceso de limpieza del departamento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real. Elaborado en Canva por los autores.

d) Diseño de comanda para el área de servicio

Figura 39.

Nube de códigos de comanda



Nota. El gráfico muestra un análisis de frecuencia de palabras en relación con los ítems considerados para crear una comanda. Elaborado en Maxqda por los autores.

Las palabras más mencionadas se representan con una fuente de letra de mayor tamaño mediante un gráfico de nube de códigos, lo que da una visión clara de las tendencias y patrones en la selección de ítems para incluir en la creación de la comanda. En este contexto, los elementos con mayor frecuencia son los siguientes: "ítem 1: fecha", "ítem 2: hora de toma del pedido", "ítem 4: número de personas", seguidos por "ítem 5: descripción de pedidos" e "ítem 8: término de la carne".

La implementación de los ítems es clave en el proceso de toma de pedidos y la gestión operativa de un establecimiento culinario revela su papel fundamental en la eficiencia y la satisfacción del cliente. El ítem "fecha" juega un papel crucial en el seguimiento continuo y sistemático del inventario, permitiendo a la administración llevar un registro organizado de las existencias, así también realizar

análisis comparativos de ventas según días, meses y años. Esta información es esencial para identificar patrones de consumo y tendencias de ventas en cuanto a platos, ingresos y número de comensales.

El ítem "hora de toma del pedido" es igualmente importante, ya que permite una gestión efectiva del tiempo y priorización de las órdenes. Este aspecto es fundamental para administrar los recursos de manera óptima y garantizar la entrega puntual de los platos. Además, proporciona a la administración datos sobre los tiempos de producción y servicio, lo que puede guiar la optimización de los procesos internos.

El ítem "número de personas" es esencial para planificar adecuadamente los recursos, incluidas las cantidades de alimentos y bebidas necesarias, así como la asignación de mesas y personal de servicio. Este ítem ofrece una visión de la demanda del restaurante en cuanto a comensales, lo que ayuda a evaluar su eficiencia operacional.

Por su parte, el ítem "descripción de pedidos" es vital para facilitar una comunicación precisa entre el personal de cocina y el servicio, minimizando errores en la preparación de platos. La inclusión de especificaciones detalladas sobre las preferencias de carne es igualmente crucial para satisfacer las restricciones dietéticas de los clientes y garantizar una experiencia satisfactoria.

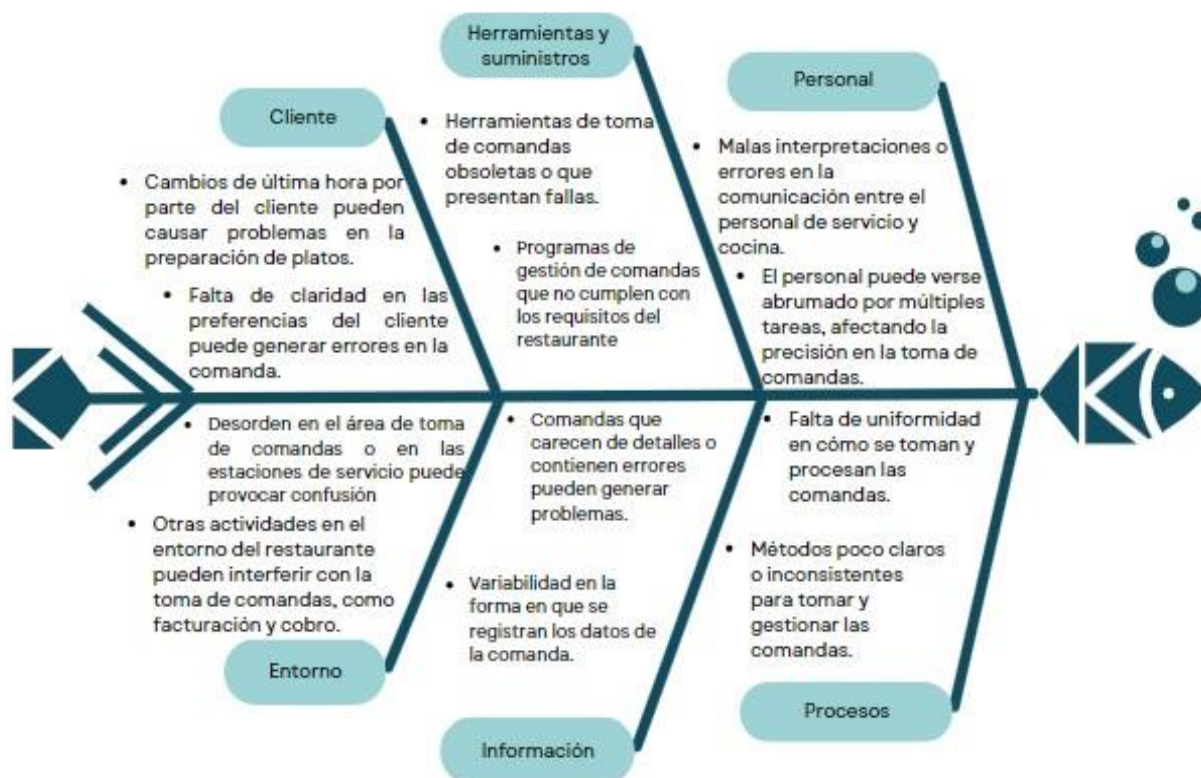
En conjunto, cada uno de estos ítems desempeña un papel integral en el éxito del establecimiento, contribuyendo a la eficiencia operativa y la comunicación fluida en el proceso de toma de pedidos y entrega en cocina para su correcta preparación y servicio. Esto, a su vez, se traduce en una experiencia positiva para el cliente y una gestión más eficaz del restaurante.

En el contexto del proceso de comanda, la Figura 39 revela las causas de la falta de una comanda formal que cumpla con los requerimientos del restaurante y las expectativas de los clientes. La figura muestra las consecuencias en distintas áreas debidas a la ausencia de una comanda estructurada. Esto permite comprender con mayor claridad los problemas que

enfrenta el departamento debido a la carencia de una comanda organizada y ofrece información sobre aspectos clave que se deben incluir en su creación.

Figura 40.

Diagrama de Ishikawa del diseño de comanda del departamento de alimentos y bebidas



Nota. El gráfico presenta la identificación de raíces del problema a través del análisis de causa y efecto acerca del diseño comanda del departamento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real. Elaborado en Canva por los autores.

Con base en los hallazgos obtenidos de las entrevistas con huéspedes, comensales y personal, y en los resultados del taller, se determina que el servicio ofrecido en el establecimiento es de calidad y, en general, bastante bueno. A pesar de ello, se identificaron áreas específicas que podrían mejorar para alcanzar un nivel excepcional y uniforme. Estas mejoras están vinculadas estrechamente a la optimización de los procesos internos del

establecimiento y la implementación de propuestas de mejora concretas. Este reconocimiento de los aspectos positivos y las oportunidades de mejora refleja el firme compromiso del equipo de alimentos y bebidas con la mejora continua y la excelencia en el servicio ofrecido.

Capítulo 2. Propuesta de Mejora de Procesos Operativos-Administrativos en el Área de A&B

La forma en la que se realizan los procesos operativos-administrativos es clave dentro del departamento de alimentos y bebidas, ya que, de esto depende el nivel de calidad del servicio que se brinda al cliente. Es importante destacar que todo proceso sistemático debe tener un

fin, por ende, debe estar elaborado de la mejor manera posible para facilitar el trabajo y mejorar significativamente el producto final.

Se han realizado las siguientes propuestas con el fin de mejorar y estandarizar los procesos sistemáticos del departamento de alimentos y bebidas en el restaurante Akelarre del Hotel Inca Real después de haber realizado el respectivo diagnóstico de la situación actual del departamento.

2.1. Estandarización de Procesos Sistemáticos 2.1.1. Propuesta de Políticas Empresariales para el Restaurante Akelarre y Salón de

Eventos

HOTEL INCA REAL

Restaurante Akelarre

Invitamos a nuestra distinguida clientela a disfrutar de nuestra gastronomía que incluye platillos de especialidad española, así como platillos internacionales y locales. En nuestro

afán por brindarle una experiencia inolvidable, hemos diseñado políticas que buscan evitar percances y garantizar una interacción fluida entre nuestro equipo y usted. Esperamos tener el privilegio de servirle pronto y hacer de su visita una experiencia gastronómica inigualable. El restaurante tiene capacidad máxima para 70 personas en dos ambientes disponibles, por un lado, el restaurante un espacio acogedor y el patio que se encuentra al interior del hotel. Además, disponemos de un salón de reuniones con capacidad para 100 personas.

Horarios de atención:

- Lunes a viernes desde las 12 pm hasta las 9 pm
- Sábados de 12 pm a 3 pm y de 6 pm a 9 pm

Fuera de estos horarios, el restaurante permanecerá cerrado.

Políticas de reservación y cancelación

El restaurante cuenta con dos tipos de reservaciones:

1. Para reservar paellas se necesita un mínimo de 24 horas de anticipación, comprometerse con un pedido mínimo de dos paellas y realizar el pago del 50% del valor total de la reservación.
2. Para las reservas de platos de la carta, los clientes pueden realizarlas unas horas antes de su visita al restaurante, sin restricciones de pedido mínimo. La disponibilidad de mesas dependerá de la ocupación del restaurante.

En caso de necesitar espacio extra, se recomienda a los clientes realizar una reserva previa. Se acomodan mesas adicionales para satisfacer las necesidades de grupos más grandes.

Políticas para eventos:

1. Para eventos, las reservas deben realizarse con hasta 72 horas de anticipación y el pago del 50 % del valor total de la reservación. Sin embargo, el tiempo de anticipación dependerá de la magnitud del evento.
2. Para la realización y confirmación del evento se debe realizar el pago total del mismo.
3. Contamos con menús específicos para eventos.
4. Los eventos iniciaran y terminaran en el horario acordado, sin retraso y aplazamiento mínimo.
5. Se solicita a los clientes que, en caso de cualquier inconveniente, cancelen sus reservas con al menos 48 horas de anticipación. Esto permitirá reorganizar el espacio y atender a otros clientes de manera eficiente. Cabe destacar que, por razones operativas, el depósito de garantía no será reembolsado.

E-mail: reservaciones@hotelincareal.com.ec

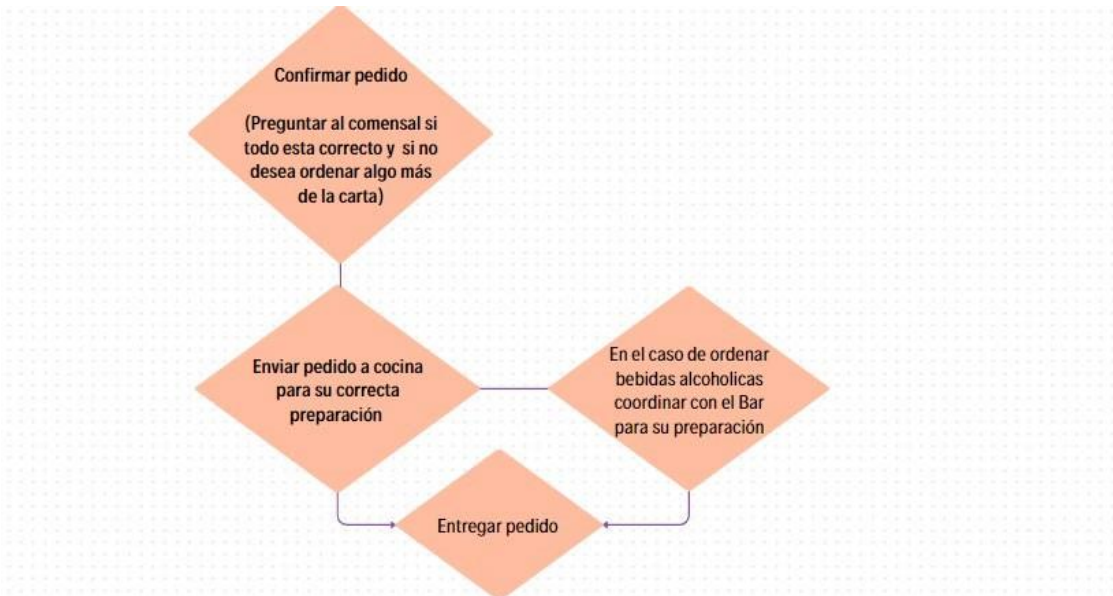
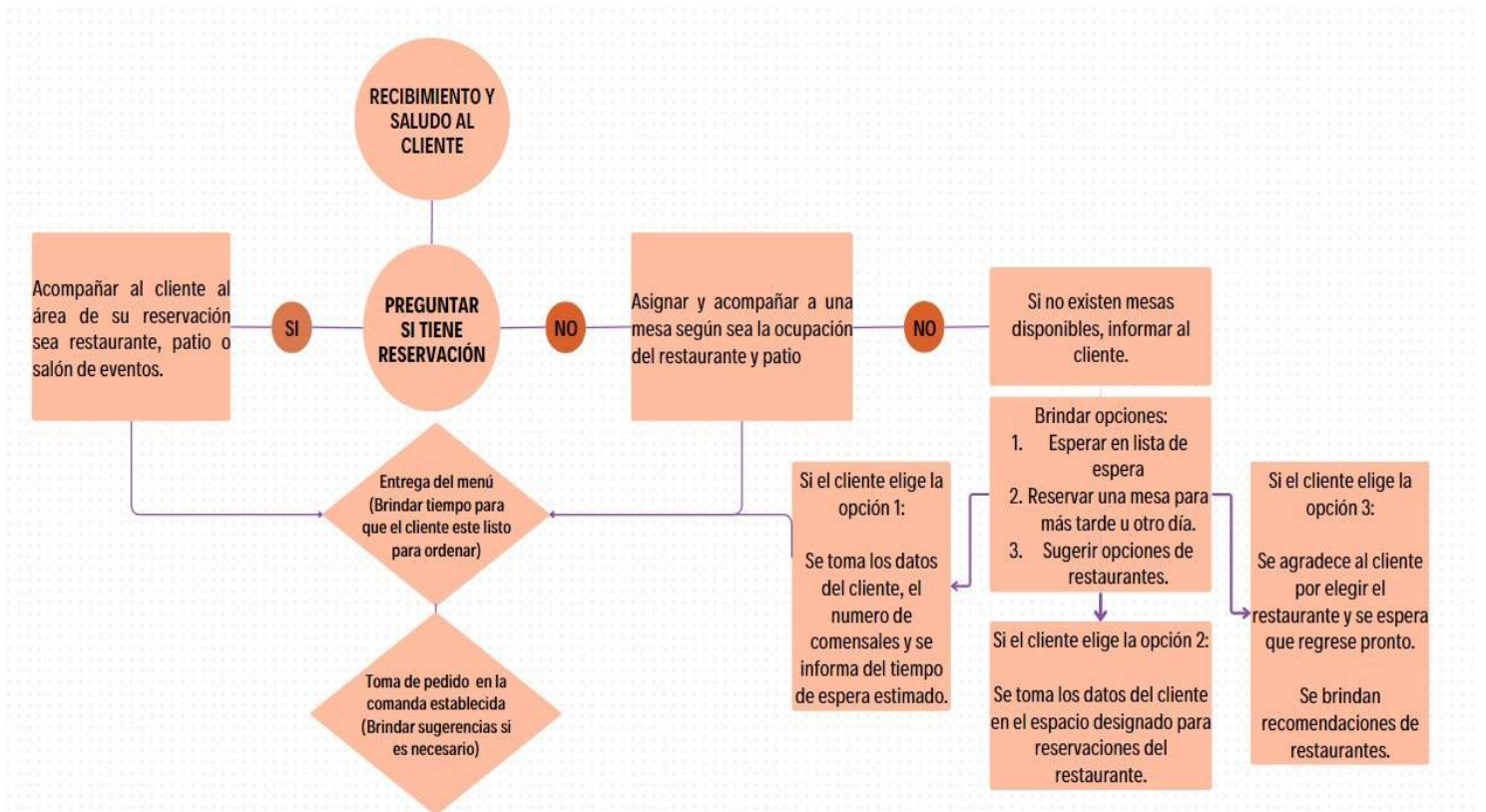
Teléfono: 072823636 / 0999851517

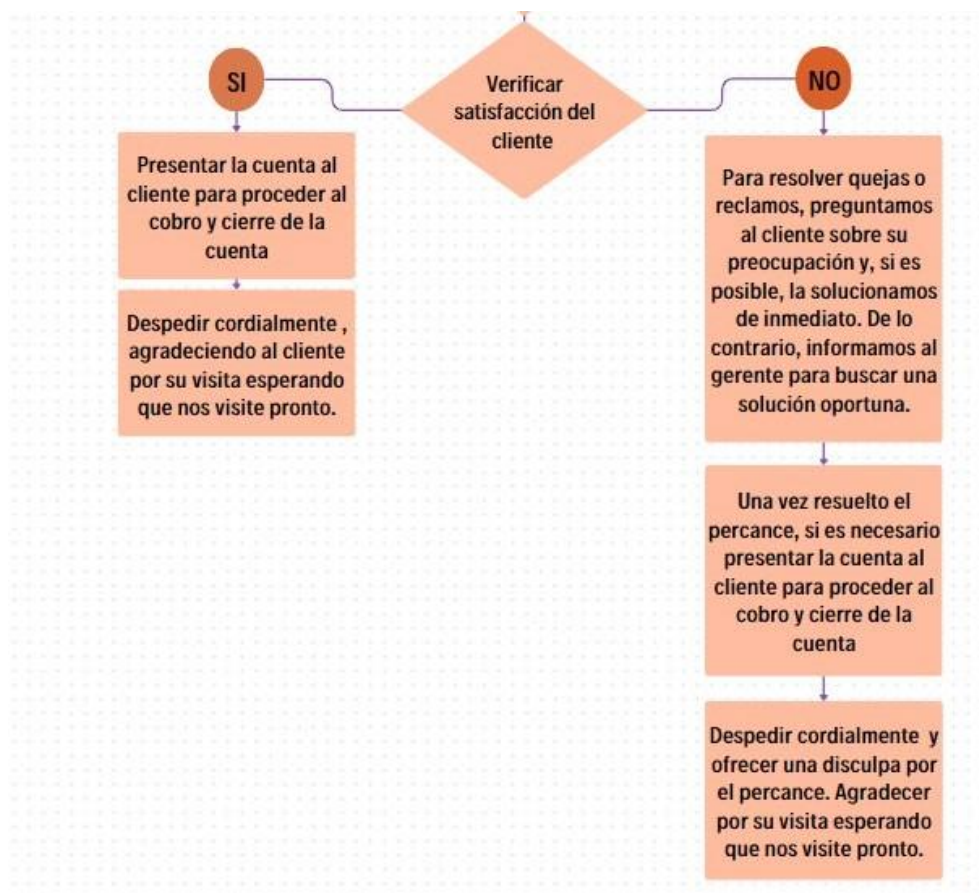
Dirección: General Torres 8-40 entre Sucre y Bolívar

2.1.2. Propuesta de Flujograma de Procesos del Servicio y Atención al Cliente

Figura 41.

Flujograma de procesos de servicio y atención cliente





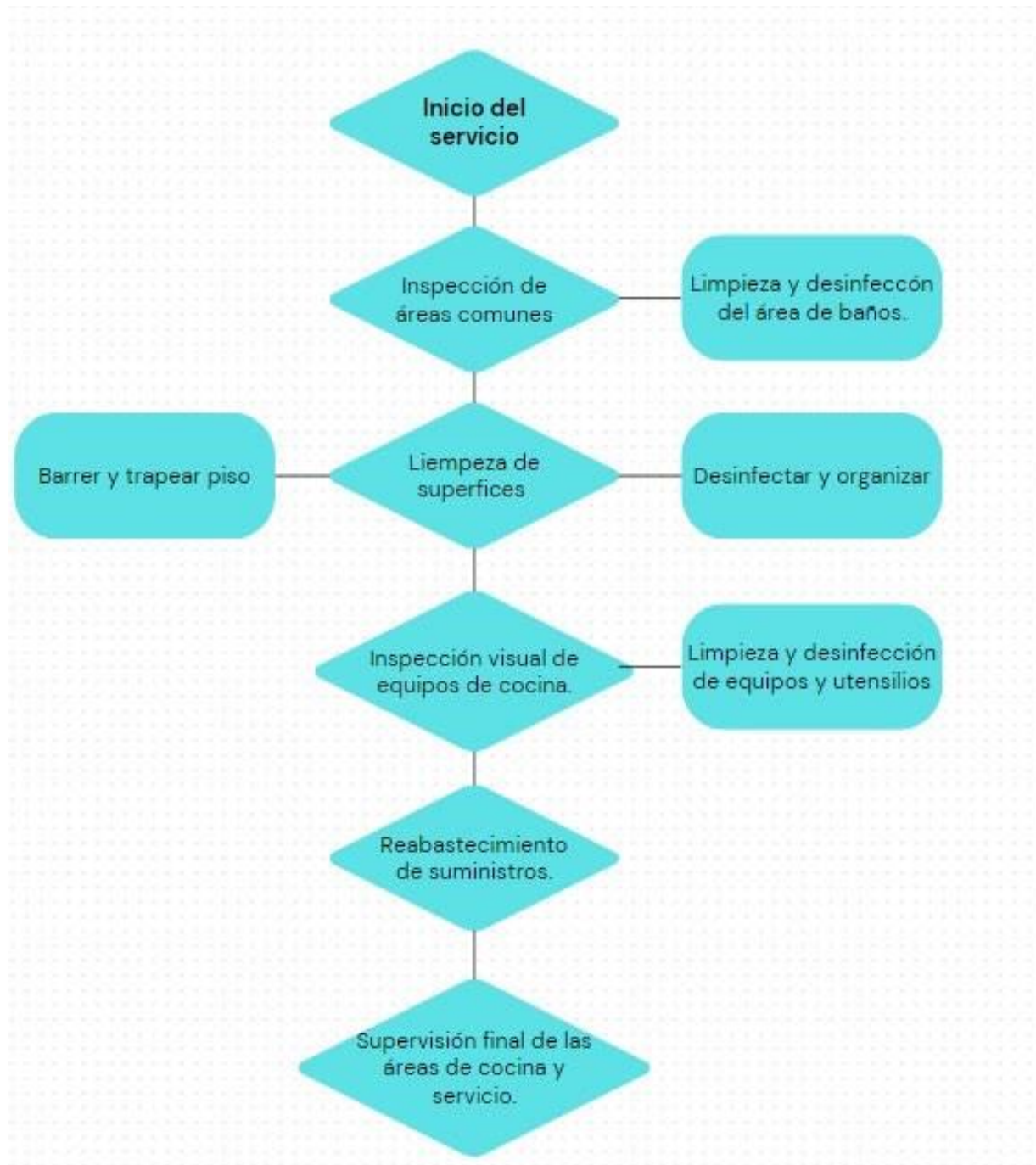
Nota. Flujograma de procesos de servicio y atención cliente, elaborado en Canva por los autores.

La importancia de contar con un flujograma de procesos de servicio de atención al cliente es ofrecer una guía visual detallada de los pasos que el personal debe seguir para garantizar un servicio eficiente y de calidad. Este flujograma estandariza los procedimientos, asegurando consistencia en la atención al cliente ante cualquier percance que se presente, además facilita la capacitación del personal nuevo al dar una referencia visual clara de los procesos y responsabilidades asociadas con la toma de pedidos. Es por ello que la aplicación de un flujograma beneficiaría a la gerencia y equipo del Restaurante Akelarre para identificar áreas de mejora y posibles cuellos de botella en el servicio, permitiendo ajustes que optimicen la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

2.1.3. Flujograma de Limpieza Antes y Después del Servicio

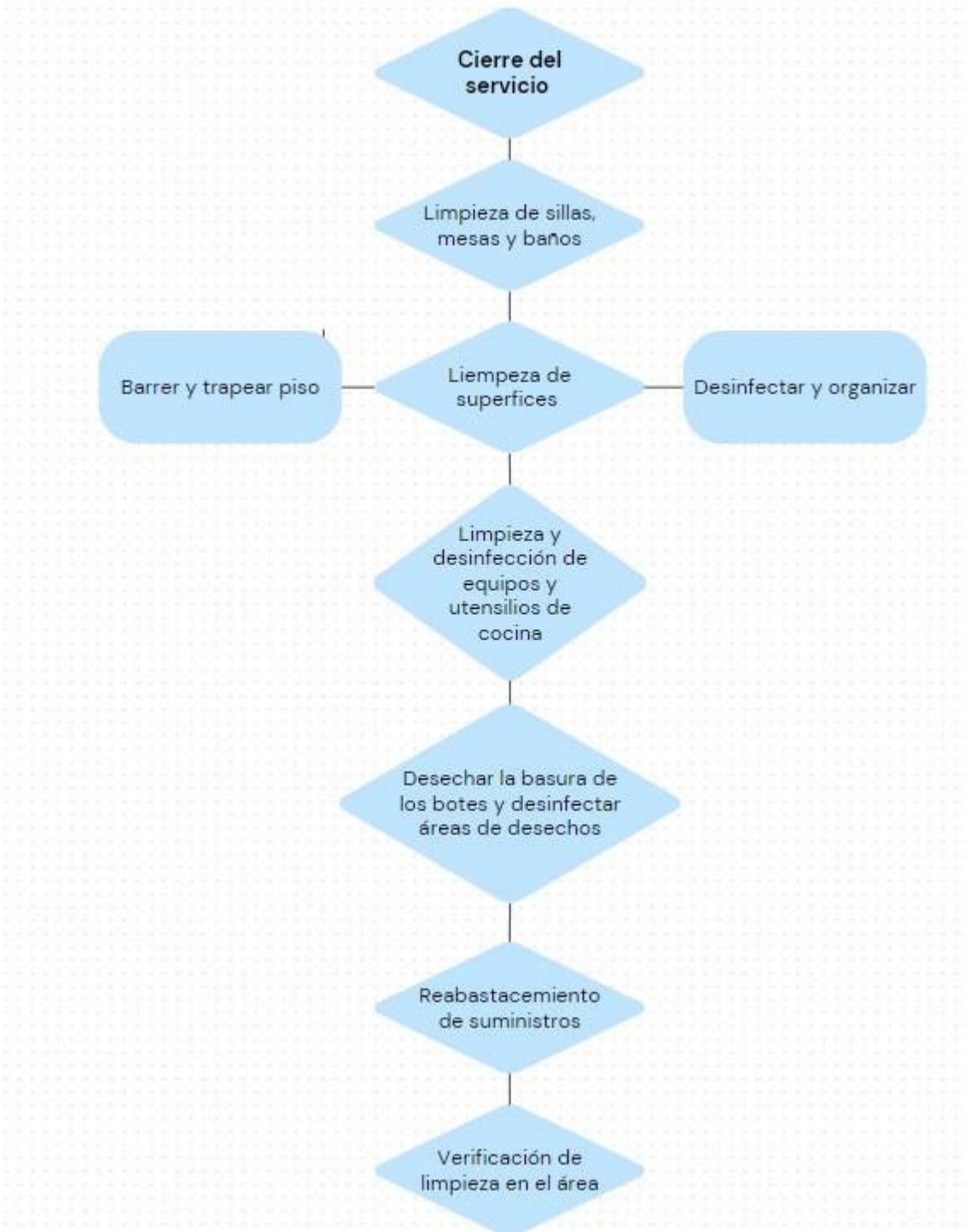
Figura 42.

Flujograma de limpieza antes del servicio



Nota. Flujograma de limpieza antes del servicio, elaborado en Canva por los autores.

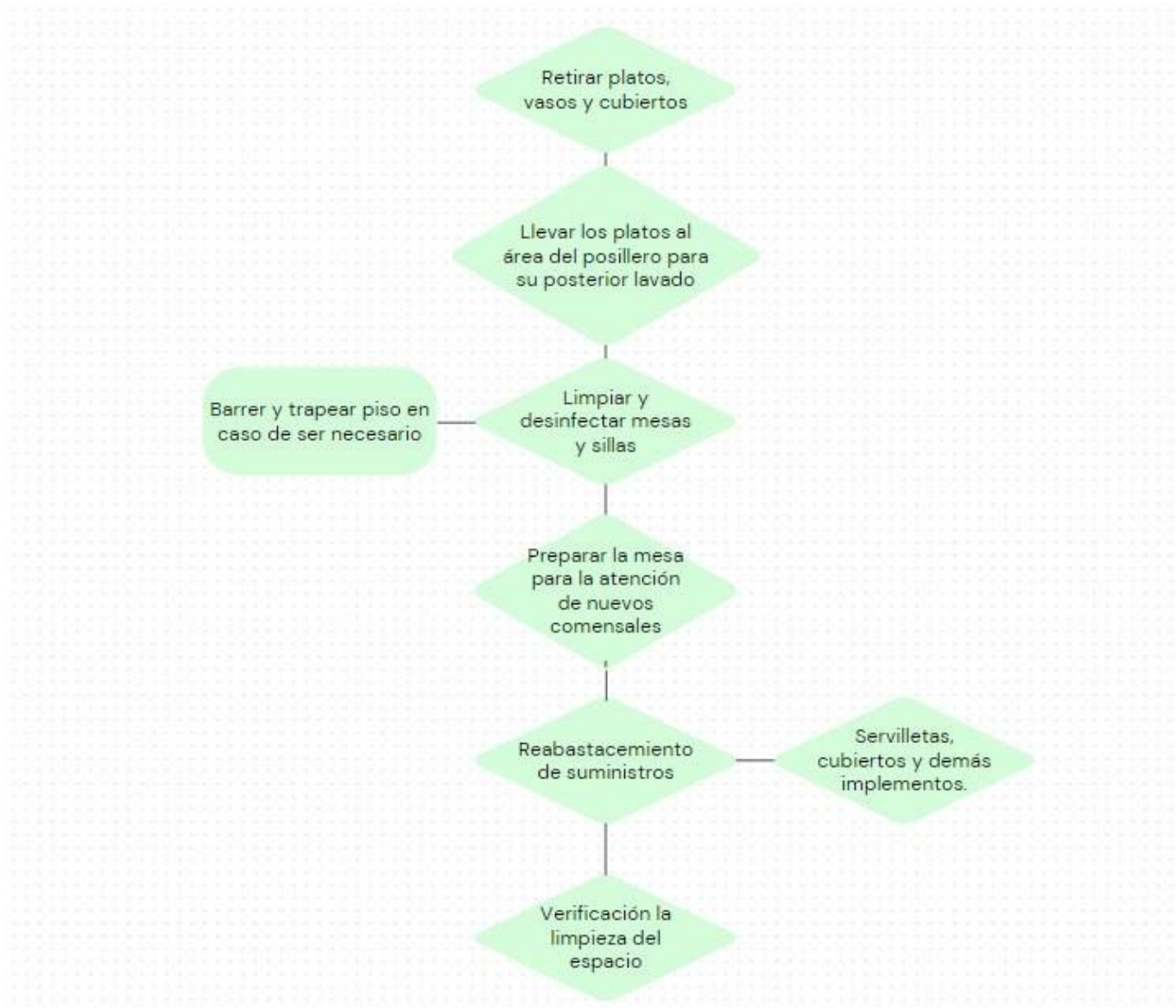
Figura 43.
Flujograma de limpieza después del servicio



Nota. Flujograma de limpieza después del servicio, elaborado en Canva por los autores.

Figura 44.

Limpieza después de la atención a comensales



Nota. Limpieza después de la atención a comensales, elaborado en Canva por los autores.

Es indispensable contar con procesos de limpieza y desinfección estandarizados que permitan al personal mantener un espacio limpio y ordenado en todo momento. Esto es crucial para la atención, satisfacción y fidelización de los clientes, así como para la reputación del establecimiento, especialmente en un negocio de alimentos y bebidas.

Los procedimientos de limpieza deben abarcar todas las áreas del restaurante, desde

las superficies de trabajo hasta los baños, asegurando que no se pase por alto ningún espacio. Al estandarizar estos procesos, se garantiza que el personal siga de manera consistente los pasos necesarios para desinfectar y mantener el establecimiento en óptimas condiciones de higiene.

Como resultado un entorno limpio y ordenado no solo impresiona favorablemente a los clientes, sino que también contribuye a la seguridad alimentaria y la salud de los comensales. Además, mantener una reputación de limpieza y cuidado es crucial para fidelizar a los clientes y atraer a nuevos visitantes.

2.1.3.1. Procedimientos Operacionales Estandarizados de Limpieza

Hernández (2022) menciona que los POES son guías de fácil uso e implementación las cuales aseguran la limpieza y seguridad en empresas de alimentos previniendo riesgos físicos, biológicos y químicos, siendo vitales para mantener estándares de higiene que protejan al personal y las instalaciones.

Según Achipia (2018) los POES se desarrollan en los siguientes ámbitos:

- Control y seguridad de Agua y Hielo
- Salud e higiene del personal
- Prevención de contaminación cruzada
- Etiquetado, almacenamiento y manejo de productos químicos
- Aseo y sanitización de equipos, utensilios y estructura
- Control de plagas

Tabla 4.

Aplicación de POES para el establecimiento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real

Ámbito	Instrucciones
Control y seguridad de Agua y Hielo	• Usar agua potable para la preparación y lavado de todos los alimentos. • Las fuentes de abastecimiento y filtros de agua deben asegurar la calidad del agua. • El agua no estará expuesta a ningún tipo de contaminación cruzada. • El hielo debe almacenarse de forma segura evitando contaminación alguna.
Salud e higiene del personal	• El personal del establecimiento deberá contar con salud óptima para la manipulación y servicio de alimentos. • Cada colaborador realizará un correcto lavado de manos antes de la manipulación de los alimentos (Figura 42.) • La presentación del uniforme del personal representará limpieza e higiene, evitando manchas y malos olores en las prendas. • Los proveedores de alimentos no ingresaran al área de cocina, si no al área de descarga de alimentos.
Prevención de contaminación cruzada	• Mantener orden en el almacenamiento y desecho de alimentos y productos

	para la operación del establecimiento. Evitando la cercanía de productos químicos y de limpieza con productos alimenticios. • Definir áreas para la producción, almacenamiento y recepción de pedidos.
Etiquetado, almacenamiento y manejo de productos químicos	• Los productos deben conservar su envase original. • Crear carteles que permitan la identificación de cada producto. • La bodega de almacenamiento de estos productos debe estar limpia y contar con ventilación.
Aseo y sanitización de equipos, utensilios y estructura	• Emplear desinfectantes y productos de limpieza adecuados para cada espacio. • Aplicar los productos según las especificaciones del fabricante para su aplicación eficaz
Control de plagas	• Aplicar un programa eficaz para el manejo de plagas.

Nota. Aplicación de POES para el establecimiento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real, elaborada por los autores.

Figura 45.

Procedimiento para el correcto lavado de manos



1 Mojar las manos.

2 Agregar jabón y refregar las manos durante al menos 20 segundos, teniendo especial cuidado de lavarse entre los dedos y las uñas.

3 Enjuagarse con suficiente agua.

4 Secar las manos con papel desechable o aire caliente.

Nota: Tomado de “*Guía para el diseño, desarrollo e implementación de los Procedimientos Operacionales Estandarizados de Sanitización POES – SSOP*”, por Achipia, 2018.

<https://www.achipia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/08/Manual-POES.pdf>

2.1.4. Propuesta de Formato de Comanda

Figura 46.

Formato de comanda Hotel Inca Real

AKELARRE RESTAURANTE	FECHA			HORA
	DIA:	MES:	AÑO:	
	RESPONSABLE:			

TERMINO DE LA CARNE	
SELLADA	
ROJA	
MEDIO	
TRES CUARTOS	
BIEN COCIDA	

SERVICIO	
RESTAURANTE	
SALÓN	
PATIO	
BARRA	
SERVICIO HAB.	
PARA LLEVAR	

FOLIO: ###
MESA:
PERSONAS:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES

Nota. Formato de comanda Hotel Inca Real, elaborada por los autores.

El formato de comanda presentado, es una opción presentada para mejorar la eficiencia de los meseros y que exista una mejor comunicación con cocina al momento de pasar la orden para su preparación.

2.1.5. Propuesta de Receta Estándar para los Platos del Restaurante Akelarre

Se propone realizar fichas de recetas estándar para disminuir considerablemente los desperdicios al momento de la producción y medir el costo de producción de las opciones ofertadas en el menú del

restaurante. Esta propuesta puede ser adaptada para todas las opciones ofertadas incluyendo menús para eventos y ejecutivos.

En las siguientes figuras se muestran ejemplos de recetas estándar donde se detallan precios, pesos, unidades de medida, costos, tiempos, precio de venta al público y porciones.

En este caso, se muestra la propuesta para 2 opciones en la carta del restaurante:

Figura 47.

Ficha estándar de espárragos al gratín

HOTEL INCA REAL						
RESTAURANTE AKELARRE						
Ficha Técnica: Espárragos al gratín					Fecha: DD/MM/AA	
Ingredientes	Cant. Bruta	Cant. Neta	Unidad de medida	Costo Unitario	Rendim	mitno C. Total
Cebolla	106	25	g	\$ 0,45	23,58%	\$ 0,11
Pimiento	107	25	g	\$ 0,30	23,36%	\$ 0,07
Vino Blanco	750	15	ml	\$ 5,75	2,00%	\$ 0,12
Crema de leche	500	90	ml	\$ 3,00	18,00%	\$ 0,54
Espárragos	60	60	g	\$ 1,00	100,00%	\$ 1,00
Rodaja de pan tostado	525	25	g	\$ 2,00	4,76%	\$ 0,10
Queso Mozzarella	900	40	g	\$ 9,50	4,44%	\$ 0,42
					TOTAL	\$ 2,35
PVP						\$ 5,00
Cantidad porciones:		1		Costo por porción:		\$ 2,35
De:		280	g	Tiempo Elaboración:		12 - 13 min
TÉCNICAS:				FOTO		

Sofreir cebolla, pimiento y espárragos. Agregar vino, ruc, crema de leche. Hervir hasta espesar En el plato a servir, colocar el pan tostado, encima la preparacion del espárrago, finalmente el queso. Pasamos a gratinar por 8 minutos aproximadamente.	
--	--

Nota. Ficha estándar de espárragos al gratín, elaborado por los autores.

Figura 48.

Ficha estándar de cóctel Tequila Sunrise

HOTEL INCA REAL						
RESTAURANTE AKELARRE						
Ficha Técnica: Tequila Sunrise					Fecha: DD/MM/AA	
Ingredientes	Cant. Bruta	Cant. Neta	Unidad de medida	Costo Unitario	Rendimiento	C. Total
Tequila	750	60	ml	\$ 18,00	8,00%	\$ 1,44
Jugo de naranja	100	45	ml	\$ 0,30	45,00%	\$ 0,14
Granadina	750	15	ml	\$ 6,00	2,00%	\$ 0,12
Hielo	100	100	gr	\$ -	100,00%	\$ -
Rodaja de naranja	30	30	gr	\$ 0,30	100,00%	\$ 0,30
					TOTAL	\$ 2,00
PVP						\$ 5,00
Cantidad porciones:		1		Costo por porción:		\$ 2,00
De:		250	g	Tiempo Elaboración:		5 min
TÉCNICAS:				FOTO		

Colocamos el hielo en el vaso Luego, se coloca el tequila seguido del jugo de naranja y se mezcla Después, colocamos la granadina. Finalmente, decoramos con la rodaja de naranja	
--	---

Nota. Ficha estándar de cóctel Tequila Sunrise, elaborado por los autores.

2.1.6. Propuesta de Técnicas de Compras para el Departamento de Alimentos y

Bebidas

Implementar técnicas y políticas de compras adecuadas es esencial para el departamento de alimentos y bebidas del restaurante Akelarre. Estas estrategias garantizan la calidad y frescura de los productos, aseguran la seguridad alimentaria, optimizan los costos de adquisición, facilitan la gestión de inventarios y fortalecen las relaciones con los proveedores. Además, las políticas de compras permiten cumplir con los principios y estándares del establecimiento, asegurando coherencia y transparencia en el proceso de adquisición.

2.1.6.1. Técnicas y Políticas de Compra

1. Los proveedores de alimentos y bebidas deben elegirse por la frescura y calidad en sus productos, además de contar con buenas prácticas de almacenamiento y distribución.
2. Se analizará la demanda esperada y las tendencias de consumo anteriores para determinar las cantidades y variedades necesarias que satisfagan las preferencias de los clientes. Así, se comprarán cantidades adecuadas para garantizar la frescura de los alimentos y minimizar el desperdicio.
3. Se realizará una reunión entre el responsable de pedidos y el personal de cocina para asegurar la precisión de los requerimientos, así como para mantener la calidad y los estándares culinarios del restaurante.
4. Verificar la precisión de los requisitos de alimentos y bebidas mediante un conteo físico de las existencias y el registro correcto en el inventario. Esto asegura una correspondencia exacta entre el stock.
5. Los lunes se designan como el día específico para solicitar la materia prima necesaria para la preparación de alimentos, permitiendo una planificación y organización eficientes de las compras semanales.
6. Inspeccionar la calidad de los productos al recibirlos para asegurarse de que cumplen con los estándares requeridos.
7. Coordinación con proveedores para programar entregas en horarios que se alineen con las necesidades del restaurante y minimicen interrupciones en la operación. La coordinación dependerá de la ocupación del restaurante, eventos y feriados.
8. Capacitar al personal encargado de compras para que se mantenga actualizado en las tendencias del mercado, técnicas de negociación y conocimientos sobre los productos.
9. Realizar negociaciones para obtener precios mayoristas y descuentos mediante acuerdos con los proveedores para optimizar costos.

10. Acordar con los proveedores la devolución y cambios en caso de productos defectuosos o que no cumplan con las especificaciones.
11. Capacitar al personal encargado de compras para que se mantengan actualizados en técnicas de negociación, tendencias en el mercado y conocimientos sobre los productos.

2.1.7. Propuesta de Orden de Compra

Se sugiere al establecimiento disponer de una orden de compra específica para el departamento de alimentos y bebidas, ya que simplifica el proceso de realizar pedidos de manera precisa. Esta herramienta resulta clave para gestionar los costos al establecer precios acordados y cantidades necesarias que permiten un seguimiento efectivo del desempeño de los proveedores. Además, al pasar por un filtro de autorización antes de llegar al proveedor, también evita malentendidos entre el personal de compras y la gerencia. En conjunto, la orden de compra es fundamental para optimizar la gestión de recursos y garantizar la eficacia operativa del departamento.

Figura 49.

Formato de orden de compra

RESTAURANTE AKELARRE				
ORDEN DE COMPRA				
Fecha:		N° orden:		
DATOS PROVEEDOR		DATOS CLIENTE		
Razón social/Nombre:		Razón social/Nombre:		
RUC/C.I.:		RUC/C.I.:		
Dirección:		Dirección:		
Teléfono:		Teléfono:		
Correo electrónico:		Correo electrónico:		
CANTIDAD		DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
PEDIDO	RECIBIDO			
			PRECIO TOTAL	

Autorizo: _____

Fecha de entrega: _____

Recibio conforme: _____

Nota. Formato de orden de compra, elaborado por los autores.

El responsable de compras debe completar los campos de la orden de compra y verificar la necesidad de los productos, asegurándose siempre de revisar las existencias en el inventario antes de proceder. Posteriormente, la orden pasa por una segunda verificación y autorización por parte de la gerencia, quienes se encargan de confirmar la exactitud de las cantidades, productos y valor a pagar. Una vez autorizada, se entrega una copia de la orden al proveedor. Tras la entrega de los productos, se completan los campos de la fecha de recepción y se verifica en el apartado “Recibido” si las cantidades son correctas. Si todo está en orden, la gerencia firma el apartado “Recibo conforme”. De caso contrario, se comunica con el proveedor para acordar una solución adecuada.

2.1.8. Propuesta de Inventarios

El departamento de alimentos y bebidas podría implementar un sistema tecnológico de inventario que permite gestionar de manera eficiente, rápida y en tiempo real las existencias. Sin embargo, para evitar gastos adicionales, dado que es un servicio complementario del hotel, se propone utilizar la siguiente matriz para gestionar los inventarios manualmente en el Software Excel.

Los cuadros a continuación muestran el registro de las existencias en el departamento de alimentos y bebidas. El registro del inventario ha sido considerado según las existencias en el establecimiento a la fecha de la toma de los datos.

Figura 50.

Formato de Inventarios de Alimentos y Bebidas

INVENTARIOS AKELARRE						
PRODUCTO	Marca / Proveedor	Cantidad	Unidad de medida	Existencias	Salidas	Stock
Lácteos						
Leche Nutri	Nutri	1	L	10		
Crema de leche	Supermaxi	500	ml	2		
Queso fresco	Nutri	500	g	2		
Queso mozzarella	Supermaxi	900	g	2		
Queso cheddar	Kiosko	400	g	3		
Queso holandés	Kiosko	400	g	3		
Queso crema	Reyqueso	500	g	1		
Queso parmesano	Gonzalez	150	g	2		
Queso gouda	Floralp	300	g	2		
Queso camembert	Floralp	300	g	1		
Queso de cabra	Chevere	120	g	1		
Yogurt natural	Dulac's	900	g	4		
Carnes						
Pollo (Pechuga)	Pronaca	300	g	16		
Lomo de res	Europea	3	lb	8		
Lomo de chanco	Pronaca	2	kg	6		

Mariscos						
Camarones	Don Camaron	5	lb	2		
Langostinos	Jo.Mar	5	lb	2		
Corvina	Jo.Mar	3	lb	2		
Tilapia	Jo.Mar	3	lb	2		
Salmón ahumado	Jo.Mar	3	lb	2		
Almejas	Jo.Mar	5	lb	2		
Mejillones	Jo.Mar	5	lb	2		
Trucha	Dos Chorreras	4	lb	2		
Calamar	Jo.Mar	5	lb	2		
Fruta						
Fresa		5	kg	2		
Mora		2	kg	2		
Naranja		5	kg	2		
Piña		3	U	3		
Papaya		3	U	3		
Tomate de árbol		2	kg	1		
Sandía		3	U	3		
Melón		2	U	2		
Naranja		2	kg	1		
Maracuyá		2	kg	1		

Bebidas						
Gaseosas						
Cola Pepsi	Tesalia	335	ml	24		
Cola 7 Up	Tesalia	335	ml	24		
Cola Tropical	Tesalia	335	ml	24		
Cola Gallito	Tesalia	335	ml	24		
Coca Cola Zero	Tesalia	335	ml	24		
Agua Guitig	Tesalia	335	ml	24		
No Gaseosas						
Botella de agua (Pure water)	Tesalia	625	ml	24		
Cervezas						
Estrella Damm	C. N.	330	ml	24		
Mahou	C. N.	330	ml	24		
Club	C. N.	330	ml	24		
Pilsener	C. N.	330	ml	24		
Alcohólicas						
Aperol		750	ml	1		
Cmapari Milano		750	ml	1		
Martini Extra Dry		750	ml	1		
Martini Rosso		750	ml	1		
Whisky J. W. Red Label		750	ml	1		
Whisky J. W. Black Label		750	ml	1		
Vodka Smirnoff		750	ml	1		

Nota. Formato de Inventarios de Alimentos y Bebidas, elaborado por los autores.

2.1.9. Propuesta de Actualización del Catálogo de Proveedores del Departamento de Alimentos y Bebidas

Se ha desarrollado una base de datos digital en Microsoft Excel que permite visualizar y gestionar a los proveedores de manera eficiente. Este documento proporciona a los colaboradores acceso a información detallada sobre los contactos que abastecen al departamento de alimentos y bebidas, asegurando que puedan acceder a estos datos rápidamente en cualquier circunstancia.

Figura 51.

Catálogo actualizado de proveedores de alimentos y bebidas del departamento de alimentos y bebidas.

Código	Proveedor	Producto	Dirección	Contacto	Número	Observaciones
P-1	Don camarón	Camarón	Av. Alfonso Moreno Mora 1-129 y Av. Solano	Danilo Delgado	0958649768	
P-2	Cerveceria Nacional	Cerveza	Av del Estadio y Roberto Crespo Edf. El Estadio 1er Piso	-----	04-2598888	Pedir por aplicación
P-3	Danec	Aceite	Panamericana Norte Km 8 ½ frente a Cerámica Rialto.	Jorge Castro	0958991294	Entrega de pedidos únicamente los viernes
		Mantequilla				
P-4	Dos Chorreras	Truchas	Simón Bolívar 10-09 y Padre Aguirre esquina	Viviana	0999279929	
P-5	Don Jorge	Huevos	-----	Don Jorge	0995707792	
		Lacteos				
P-6	Italiana	Embutidos	Sucursal 1: Baltazara De Calderón Y Simón Bolívar Sucursal 2: Av. Fray Vicente Solano Y Alfonso Moreno Mora	-----	Sucursal 1: 2823661 Sucursal 2: 2811007	
P-7	Jo. Mar	Mariscos	Sucursal 1: Av. 1ero de Mayo Sector tres puentes Sucursal 2: Roberto Crespo Toral 1-128 Sucursal 3: Jose Astudillo Regalado	-----	Whatsapp: 0987903559/0983274665 Sucursal 1: 2883975 Sucursal 2: 2811938 Sucursal 3: 0995624209	
P-8	Olive Co.	Miel de maple	Borrero 7-34 y Presidente Cordova	-----	0987323012 2833147	
		Pasta de tomate				
P-9	European	Pan baguette	Mariscal Sucre 1331 y Juan Montalvo	José	0980282034	
P-10	Supan	Pan	-----	Pedro	0992998463 2823430	
P-11	Pronaca	Pollo	Oficina regional: calle Ulises Chacón	Juan Avila	0999537474	Entrega de pedidos únicamente los lunes
		Cerdo				
P-12	Tesalia	Agua	Calle Carlos Tosi Siri	Andres Cueva	0993499625	
		Guitig				
		Gaseosas				
P-13	Tutto Fredo	Helado	Benigno Malo y Simón Bolívar	José	0984259070	
P-14	Flavio Treyes	Frutilla	-----	Flavio Treyes	0990593233	
P-15	Santa Lucia	Harina	-----	Daniel Pulgarín	0992041045	
P-16	Wilson Espinoza	Arroz	-----	Wilson Espinoza	0995806798	
		Azucar				
P-17	Europea	Carnes	Sucursal 1: Gran Colombia 12-57 Sucursal 2: Mariscal Lamar 7-16	-----	0969999118	
P-18	Narcisa Yupa	Mercado (vegetales, frutas, etc.)	-----	Narcisa Yupa	4020056 0993069174	
P-19	Almacenes Juan Eljuri	Vino	Av. Gil Ramírez Dávalos 532	-----	4134720	
P-20	Supermaxi	Mercado (vegetales, lacteos, etc.)	Av. Gil Ramírez Dávalos 533	-----	4134721	

Nota. Catálogo actualizado de proveedores de alimentos y bebidas del departamento de alimentos y bebidas, elaborado por los autores.

Figura 52.

Catálogo actualizado de proveedores de suministros complementarios del departamento de *alimentos y bebidas*

Código	Proveedor	Producto/Servicio	Dirección	Contacto	Teléfono	Observaciones
P-21	Coral Hipermercados	Cera	Tarqui 792-707	-----	-----	La compra se realiza directamente en el establecimiento
P-22	Distribuidora Delgado	Papel aluminio	Manuel Cajas entre Juan	-----	0998027397	
		Plástico film	Larrea y Juan Pío		097 902 3902	
		Guantes	Montufar			
P-23	Equidenca	Vajilla	Av. de las Américas & Mariscal Lamar	-----	0998400100 2825555	
P-24	Carlos Córdoba	Gas	-----	Carlos Córdoba	4114627 4115391	
P-25	Megalimpio	Productos de limpieza	Av. 12 de Abril s/n y Unidad Nacional	Karina Rea	0968290255	
P-26	Plastydes	Fundas de basura	Via Monay Baguanchi Paccha km 2		0967918900	
P-27	Di.Ro.An	Papel higienico	Calle del Sauce y de la Higuera	-----	0987148998	
		Fundas			41 11 204	

Nota. Catálogo actualizado de proveedores de suministros complementarios del departamento de alimentos y bebidas, elaborado por los autores.

2.1.10. Propuesta de Matriz de Selección y Calificación a Proveedores

Garantizar una gestión estratégica de proveedores implica analizar diversos factores antes de la compra mediante la calificación, selección, seguimiento, control, evaluación y reevaluación del proveedor para asegurar una respuesta acorde a lo esperado (Díaz, 2018). Por ende, la implementación de una matriz de calificación para proveedores es esencial en el departamento de alimentos y bebidas. Ya que esta herramienta facilita la evaluación y comparación de proveedores en base a criterios como precio, calidad y servicio, asegurando una relación comercial beneficiosa y una mejora en la eficiencia operativa del establecimiento.

En la siguiente figura, se muestra un ejemplo de cómo completar los campos de la matriz de calificación de proveedores. Para completar los campos de la matriz de evaluación, es importante tener en cuenta cómo asignar los pesos a los grupos y criterios. El peso del

grupo se determina de forma subjetiva, asignando un valor entre 0 y 1 a cada criterio y asegurándose de que la suma de los tres criterios sea igual a 1. Por otro lado, el peso del criterio absoluto se calcula calificando los subcriterios sobre 100, asegurándose de que la suma de los subcriterios de cada criterio sea igual a 100. Una vez completados estos campos, se califica cada subcriterio según los pesos asignados y se multiplica el resultado por el peso del grupo de cada criterio para obtener la calificación de la sección. Sumando los valores, se obtiene el resultado final.

Además, se ha creado un documento en Microsoft Excel con los formatos de la matriz para cada grupo de alimentos y suministros de limpieza. Esto pretende facilitar su aplicación y proporcionar un formato estándar para el departamento de alimentos y bebidas.

Figura 53.

Matriz de calificación de cárnicos, mariscos, lácteos y vinos

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LÁCTEOS			CALIFICACIÓN		RESULTADO	
CRITERIOS	PESO DEL GRUPO	PESO DEL CRITERIO ABSOLUTO	Nombre de proveedor 1	Nombre de proveedor 2	Nombre de proveedor 1	Nombre de proveedor 2
1. CRITERIO DE CALIDAD DEL PRODUCTO						
1.1 Calidad técnica						
1.2 Sellos de calidad						
1.3 Registro sanitario						
SUMA						
2. CRITERIO DE REPUTACIÓN						
2.1 Historial y experiencia del proveedor						
2.2 Referencias comprobadas						
2.3 Comunicación y transparencia						
2.4 Capacidad de cumplir con especificaciones						
SUMA						
3. CRITERIO DE PRECIOS Y CONDICIONES						
3.1 Nivel de precios						
3.2 Fidelidad de precios						
3.3 Posibilidad de precios mayoristas						
SUMA						
TOTAL						
CRITERIOS DE CALIFICACIÓN						
0-30	PROVEEDOR DEFICIENTE					D
31-60	PROVEEDOR REGULAR					C
61-80	PROVEEDOR BUENO					B
81-100	PROVEEDOR EXCELENTE					A

Nota. Matriz de calificación de cárnicos, mariscos, lácteos y vinos, elaborado por los autores.

La interpretación del total obtenido se realiza según el criterio de calificación mostrado en la figura 53. De acuerdo con esto, Jo. Mar es un proveedor excelente de tipo A y confiable para la requisición de mariscos. En caso de algún inconveniente con este proveedor, Don Camarón sería una opción adecuada, ya que los resultados lo califican como un buen proveedor de tipo B.

2.1.11. Propuesta de Estrategias y Herramientas para la Planificación de Compras

Semanales

Es crucial que las decisiones de compras se tomen en consonancia con la estrategia competitiva de la empresa, garantizando así que apoyen y se alineen con los objetivos globales de la organización (Benito, 2006). La importancia de alinear la planificación de compras con las estrategias principales radica en garantizar el uso eficiente de los recursos para cumplir con los estándares del establecimiento. Se recomienda implementar esta planificación en el departamento de alimentos y bebidas para optimizar la disponibilidad de ingredientes, reducir desperdicios y mantener la calidad del servicio. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino también la planificación financiera y la satisfacción del cliente.

Tabla 5.

Fases para la planificación de compras semanal

Fase	Descripción metodológica
Identificar estrategia	Entender los propósitos y metas del área de alimentos y bebidas, empresarial junto con la estrategia empresarial del hotel.
Identificar	Identificar los productos fundamentales requeridos para el funcionamiento del restaurante, considerando los niveles de necesidades y/o productos claves calidad establecidos, las preferencias de los clientes y los menús previstos.
Determinar cantidades	

Identificar proveedores realizar acuerdos	demanda anticipada, presupuesto, volumen de clientes y y la capacidad de almacenamiento.
	Elegir proveedores confiables que cumplan con las demandas de suministro del establecimiento. Evaluar a través de la matriz de calificación de proveedores aspectos como los precios, la calidad de los productos y servicios proporcionados, así como la capacidad de cumplimiento de estos.
Gestionar inventario Orden de compra	Entablar negociaciones con los proveedores para asegurar descuentos por compras en gran cantidad, buscando beneficios y condiciones de pago flexibles para el establecimiento.
Programación entrega seguimiento	de Administrar el inventario actual y organizar las adquisiciones y según las existencias disponibles, para prevenir excedentes y déficit.
Establecer la cantidad requerida de cada artículo semanalmente, teniendo en cuenta la	Implementar la orden de compra diseñada para el departamento para detallar los requerimientos.
	La planificación de entregas y el monitoreo se basarán en las técnicas y políticas de compra establecidas, adaptándose además a las necesidades y requerimientos de la demanda.

Nota. Fases para la planificación de compras semanal, elaborado por los autores.

Basándose en la ejecución y avance de este plan de compras semanales, es posible diseñar actividades para cada día de la semana, con el propósito de establecer una planificación adecuada y exacta como se visualiza en la Tabla 5.

La programación de compras deberá ajustarse de manera continua debido a la fluctuación en la demanda y las diversas circunstancias que afectan tanto la operación regular

de la empresa como la disponibilidad de los proveedores. Mantener esta flexibilidad es crucial para adaptarse rápidamente a cambios inesperados y asegurar un suministro constante de productos necesarios.

Tabla 6.

Planificación semanal de compras

Día	Actividades
Lunes	- Revisión de inventarios y determinación de necesidades semanales. - Requerimiento de productos frescos y perecederos para la semana. - Programar entregas de los productos para la semana.
Martes	- Recepción e inspección de productos. - Revisar especificaciones de pedidos y almacenar de forma adecuada.
Miércoles	- - Revisar la planificación de menús y modificaciones en la orden de compras. - Realizar y coordinar pedidos para eventos especiales.
Jueves	- Colaboración con el chef para confirmar los ingredientes específicos requeridos.

	- Monitoreo de pedidos en espera y verificación de las entregas planificadas. - Verificar fecha de caducidad y el buen estado de los productos entregados recientemente y de los que se encuentran almacenados.
Viernes	- Revisión final de la planificación de compras semanal y ajustes finales para iniciar el ciclo nuevamente el lunes. - Coordinar con el equipo de cocina para asegurar disponibilidad de ingredientes. - Análisis de las ventas y demanda de la semana para ajustar futuras planificaciones de compras.

Nota. Planificación semanal de compras, elaborado por los autores.

La planificación semanal de compras se enfoca en los días laborables, de lunes a viernes, debido a la disponibilidad de los proveedores, la eficiencia operativa y la preparación para eventos especiales, que suelen ocurrir los fines de semana. Organizar las compras durante la semana permite optimizar la recepción de pedidos, asegurar la disponibilidad de suministros y anticipar las necesidades para satisfacer la demanda en los días de mayor actividad.

2.1.11.1. Matriz de Planificación de Compras Semanales.

Figura 54.

Propuesta de planificación de compras semanal

HOTEL INCA REAL			
PLANIFICACIÓN DE COMPRAS SEMANALES DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
Encargado:			
Fecha:			
		Presupuesto:	
		Total compras:	
		Dinero disponible:	
Cantidad	Descripción	P. unitario	Monto total

Nota. Propuesta de planificación de compras semanal, elaborada por los autores.

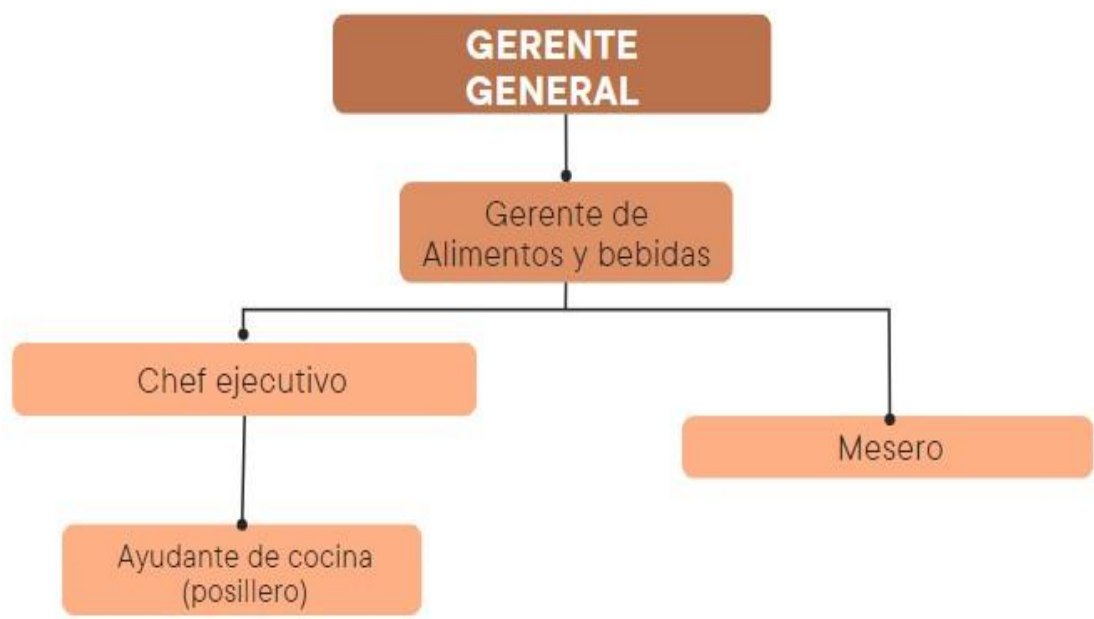
La matriz de planificación de compras semanales es indispensable para la gestión efectiva del establecimiento de alimentos y bebidas. Debido a que facilita el control del inventario, la planificación de la producción, la reducción de costos, la garantía de calidad de los insumos y la toma de decisiones informadas. Todo esto contribuye a una mayor rentabilidad para el departamento.

2.2. Canales de Comunicación y Optimización de Recursos

2.2.1. Organigrama del Departamento de Alimentos y Bebidas

Figura 55.

Propuesta de organigrama para el departamento de alimentos y bebidas



Nota. Propuesta de organigrama para el departamento de alimentos y bebidas, elaborada por los autores.

Nota 1. Los colaboradores identifican que el ayudante de cocina es también quien realiza las actividades de posillero en el establecimiento.

Es fundamental contar con un organigrama que muestre los cargos y las relaciones de autoridad entre los colaboradores, permitiendo que cada colaborador identifique a quién dirigirse cuando surgen problemas en su área, así como a quién comunicar sugerencias u otras inquietudes. Esto facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas de manera más efectiva y organizada.

Tabla 7.

Funciones y/o responsabilidades

Cargo	Descripción de cargo	Función	Criterios de desempeño	Conocimientos esenciales
-------	----------------------	---------	------------------------	--------------------------

Gerente general	Responsable de la gestión y supervisión completa del departamento de alimentos y bebidas. Además del control de costos, planificación estratégica y aseguramiento de la satisfacción del cliente.	Supervisar y gestionar todas las operaciones administrativas del departamento.	Alcanzar los objetivos financieros, asegurar la satisfacción del cliente, liderar eficazmente al equipo, y ejecutar políticas y procedimientos.	Experiencia en administración hotelera, habilidades de liderazgo, conocimientos en operaciones de alimentos y bebidas, y capacidad para tomar decisiones estratégicas.
Gerente de alimentos y Bebidas	Encargado de administrar el área de alimentos y bebidas, supervisar equipo, controlar inventario, asegurar calidad de servicio.	Planificar, coordinar y monitorear las actividades diarias del departamento de alimentos y bebidas.	Garantizar la eficiencia en las operaciones, la calidad del servicio, el control de costos y la satisfacción del cliente.	Experiencia en administración de restaurantes, conocimientos en vinos y gastronomía, y habilidades en liderazgo y comunicación.

Chef ejecutivo	Responsable de diseñar y ejecutar los menús, supervisar las operaciones de la cocina, asegurar la calidad de los alimentos y gestionar el personal.	Desarrollar y poner en práctica innovación menús creativos, supervisar la elaboración de los platos y mantener elevados estándares de calidad.	Fomentar la innovación culinaria, garantizar la eficiencia en las operaciones, asegurar la satisfacción del cliente y controlar los costos	Amplia experiencia en gastronomía nacional y española, habilidad para innovar en la cocina, conocimientos en seguridad alimentaria y capacidad de liderazgo en la gestión de equipos.
Mesero	Responsable de la atención al cliente, toma de pedidos, servicio de alimentos y bebidas para asegurar una experiencia satisfactoria.	Proporcionar un servicio de excelencia, satisfacer las demandas de los clientes y garantizar su satisfacción continua.	Excelencia en la atención al cliente, rapidez en el servicio, dominio del menú y capacidad para desempeñarse efectivamente bajo presión.	Experiencia destacada en atención al cliente, amplios conocimientos en alimentos y bebidas, habilidades comunicativas sobresalientes y capacidad para colaborar eficazmente en equipo.

Ayudante de cocina	Colaborar con el chef en la elaboración de platos y en el mantenimiento de la limpieza y orden en la cocina.	Ayudar en la preparación de ingredientes, presentación de platos y mantenimiento del orden en el área de cocina.	Destreza en la preparación, colaboración efectiva en equipo, meticulosidad en los detalles y cumplimiento riguroso de normas de higiene.	Fundamentos culinarios, habilidad para obedecer instrucciones, disposición para adquirir nuevos conocimientos y trabajar en conjunto.
---------------------------	--	--	--	---

Posillero	Responsable de mantener la limpieza y orden de la vajilla, utensilios y zona de servicio.	Garantizar la limpieza y organización de la vajilla y utensilios para el servicio, y colaborar en la preparación de las mesas.	Destreza en la limpieza, orden en el área de servicio, colaboración efectiva en equipo y atención meticulosa a los detalles.	Competencia en el manejo de vajilla y utensilios, destrezas de limpieza y capacidad para desempeñarse en un entorno dinámico.
------------------	---	--	--	---

Nota: Propuesta de diseño para la definición de roles que incluye la descripción, funciones, criterios y conocimientos necesarios para cada puesto, elaborado por los autores.

2.2.2. Optimización de Estrategias de Gestión y Reclutamiento de Talento Humano en el Departamento de Alimentos y Bebidas

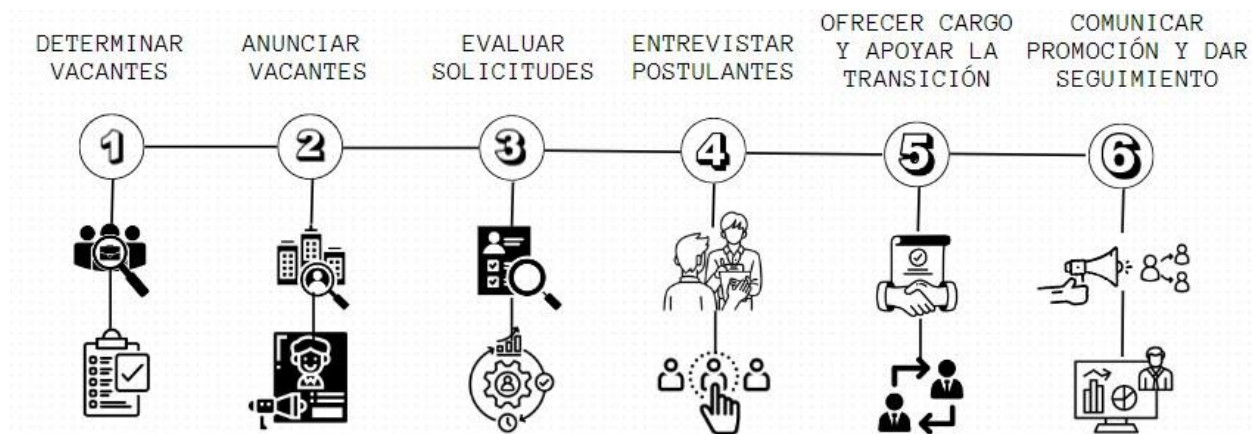
Contar con procesos para captar personal en el departamento de alimentos y bebidas es esencial para garantizar la calidad del servicio, cumplir con regulaciones, además de promover una cultura organizacional positiva, reducir la rotación de personal y mejorar la eficiencia operativa.

A) Reclutamiento interno

De acuerdo con Restrepo de O et al (2008) este proceso ocurre cuando una empresa busca llenar una vacante específica reubicación de sus propios empleados, que pueden promocionarse internamente o transferirse a otra área dentro de la organización. Así que la ventaja del reclutamiento interno para la organización radica en la selección de personal familiarizado con la cultura, los valores y los procesos internos de la empresa. De esta manera se sugiere implementar este enfoque ya que promueve una cultura organizativa que incentiva el crecimiento profesional y la motivación para trabajar de manera eficiente. Además, la contratación interna permite ahorrar tiempo y recursos en la búsqueda y capacitación de nuevos empleados, lo que reduce la rotación de personal y facilita la retención del talento existente.

Figura 56.

Propuesta de plan de reclutamiento interno para el departamento de alimentos y bebidas



Nota. Propuesta de plan de reclutamiento interno de personal mediante procesos para captar personal para el departamento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real, elaborado por los autores.

Tabla 8.

Fases del reclutamiento interno

Fases	Descripción metodológica
Determinar vacantes	Evaluar habilidades y requisitos necesarios para cada puesto en basé al área en donde se desempeñará el colaborador.
Anunciar vacantes	Informar sobre requisitos, responsabilidades y el proceso de solicitud al personal interno.
Evaluar solicitudes	Al evaluar las solicitudes se debe analizar desempeño pasado, habilidades, aspiraciones a corto y largo plazo del colaborador con el puesto ofertado.
Entrevistar postulantes	Seleccionar al candidato interno que mejor se adapte al puesto, considerando sus habilidades, experiencia y potencial de crecimiento.

Ofrecer cargo y apoyar en la transición Presentar al candidato seleccionado una oferta de trabajo detallada que incluya información sobre el nuevo puesto, salario y beneficios.

Proporcionar capacitación y orientación para facilitar su adaptación eficaz al nuevo rol.

Comunicar promoción y dar seguimiento Informar al equipo y a la organización sobre la promoción o cambio de puesto del colaborador para mantener la transparencia.

Es importante monitorear su progreso en el nuevo rol y brindar apoyo continuo para garantizar su éxito.

Nota. Fases del reclutamiento interno, elaborado por los autores.

B) Reclutamiento mediante pruebas técnicas específicas

Se destaca la importancia de evaluar pruebas técnicas, aptitudes y competencias laborales de los candidatos durante la selección, para asegurar una elección precisa e integración de personal adecuado (Solís Moreno, 2017). En este sentido, el enfoque del reclutamiento a través de pruebas técnicas resultaría beneficioso para el departamento de alimentos y bebidas, ya que permite evaluar las habilidades técnicas de los candidatos mediante pruebas prácticas específicas para los roles disponibles. Los candidatos en este departamento llevarían a cabo actividades como cocina, mixología o atención al cliente para demostrar sus habilidades. El objetivo es valorar la competencia técnica de los candidatos y su capacidad para realizar las tareas específicas del puesto, utilizando los resultados de las pruebas para seleccionar a los candidatos más aptos para la posición.

Figura 57.

Propuesta de plan de reclutamiento mediante pruebas técnicas para el departamento de *alimentos y bebidas*.



Nota. Propuesta de plan de reclutamiento mediante pruebas técnicas de personal para el departamento de alimentos y bebidas del Hotel Inca Real, elaborado por los autores.

Tabla 9.

Fases del reclutamiento mediante pruebas técnicas

Fases	Descripción metodológica
Definir habilidades claves	Identificar habilidades técnicas esenciales para cada puesto.
Diseño de pruebas técnicas	Crear pruebas específicas para evaluar las habilidades técnicas de los candidatos, como pruebas prácticas de cocina o pruebas de atención al cliente, asegurándose de que incluyan tareas diarias de los puestos disponibles.
Aplicación de las pruebas técnicas	Invitar e incentivar a los candidatos a participar en las pruebas técnicas, llevándolas a cabo en un entorno controlado para observar su desempeño en situaciones reales.
Evaluación de resultados	Calificar el desempeño de los candidatos según criterios objetivos establecidos previamente para seleccionar a aquellos que hayan destacado y demostrado habilidades

Entrevistas complementarias

superiores con capacidad para adaptarse a los roles disponibles.

Realizar entrevistas adicionales con los candidatos mejor calificados para evaluar sus aptitudes para el puesto, considerando habilidades interpersonales y adaptabilidad a la cultura organizativa de la empresa.

Ofrecer cargo y apoyar la transición

Seleccionar al candidato mejor calificado, ofrecer el cargo con información complementaria sobre el mismo. Brindarle herramientas para que se acople de manera eficiente a su cargo y a la organización.

Comunicar de la integración y dar seguimiento

Informar al equipo y a la organización sobre la integración de un nuevo colaborador al equipo.

Es importante monitorear su progreso en el nuevo rol y brindar apoyo continuo para garantizar su éxito.

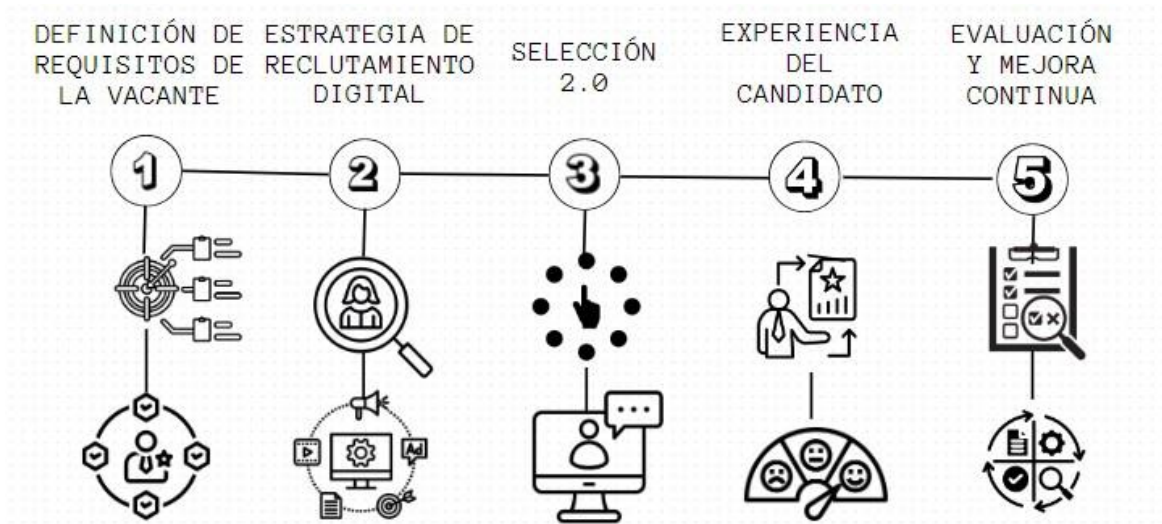
Nota. Fases del reclutamiento mediante pruebas técnicas, elaborado por los autores.

C) Reclutamiento y selección 2.0

Lo que se hacía de manera tradicional en cierta cantidad de tiempo, ahora se puede acelerar y optimizar mediante las redes sociales (Rojas, 2010, p. 35). Por eso se recomienda a la organización este tipo de reclutamiento si lo que se desea es ahorrar tiempo y acelerar el proceso de captación de personal, debido a la visibilidad que la marca llega a tener en redes sociales. Además, de que las redes sociales permiten que las entrevistas se hagan en un entorno cómodo, dando tranquilidad al entrevistado y permitiendo a la organización una evaluación más objetiva que en entrevistas presenciales (Rojas, 2010, p. 36).

Figura 58.

Propuesta de plan de reclutamiento 2.0



Nota. Propuesta de plan de reclutamiento 2.0, elaborado por los autores.

Tabla 10.

Fases de la Selección 2.0

Fases	Descripción metodológica
Definición de requisitos de la vacante	Definir los puestos disponibles, incluyendo habilidades, experiencia y competencias necesarias.
Estrategia de reclutamiento digital	Para optimizar el proceso de reclutamiento y selección, es necesario implementar una estrategia integral que combine el uso de plataformas en línea y redes sociales con la aplicación de estrategias de marketing.
Selección 2.0	Es adecuado integrar el uso de sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), así como entrevistas virtuales y pruebas técnicas en línea. Esta fusión de herramientas y enfoques permite una gestión eficiente de selección a través de evaluaciones precisas de perfiles permitiendo a los candidatos una experiencia más fluida.
Experiencia del candidato	

Se dará paso a la estrategia centrada en el candidato que ofrezca una experiencia personalizada y mantenga comunicación efectiva a lo largo del proceso.

Es importante brindar retroalimentación constructiva a los postulantes, independiente del resultado final. Esto implica priorizar la comodidad y satisfacción de los candidatos, manteniendo un diálogo fluido y proporcionando comentarios valiosos. Así, se crea una percepción positiva de la marca empleadora mientras se atrae y retiene el mejor talento, y se brinda una experiencia excepcional de reclutamiento.

Evaluación y mejora

Para mejorar de forma continua el proceso de **continua** reclutamiento y selección, se realizará un análisis integral de métricas, recolección de retroalimentación mediante encuestas de satisfacción y aplicación de ajustes según los resultados obtenidos.

Esto implica evaluar métricas como el tiempo de contratación y la calidad de los candidatos para. Las encuestas se realizan a candidatos y empleados para obtener comentarios sobre áreas de mejora, y se implementarán ajustes para ofrecer una experiencia más personalizada para los participantes.

Nota. Fases de la Selección 2.0, elaborado por los autores.

En definitiva, los enfoques modernos de reclutamiento ofrecen múltiples beneficios para el departamento de alimentos y bebidas en Hotel Inca Real. El reclutamiento interno permite aprovechar el talento existente y familiarizarse con la cultura de la empresa, promoviendo un entorno de crecimiento profesional y eficiencia laboral. Al mismo tiempo, la aplicación de pruebas técnicas proporciona una evaluación precisa de las habilidades

específicas necesarias para los roles en este departamento, lo que lleva a una selección más efectiva de candidatos. Además, el uso de redes sociales acelera y optimiza el proceso de captación de personal, permitiendo entrevistas en un entorno cómodo para los candidatos y facilitando evaluaciones objetivas por parte de la organización. En conjunto, estas estrategias contribuyen a una selección más precisa y ágil de personal, beneficiando el desempeño general del departamento.

2.2.3. Propuesta de Plan de Gestión del Clima Organizacional para el Departamento de Alimentos y Bebidas

El compromiso organizativo impulsa el rendimiento laboral al motivar a los empleados, quienes comparten la visión de la empresa y se enfocan en alcanzarla, destacando la efectividad del liderazgo transaccional en estas relaciones positivas (Sungu et al., 2019). De manera que según Avelar Sosa et al. (2020) “el liderazgo transaccional se define como el control que ejerce el líder a sus seguidores a través de intercambios que pueden ser recompensas o penalizaciones, según el éxito o fracaso de la tarea realizada con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales cumpliendo con los parámetros establecidos” (p. 1115). Este tipo de liderazgo es una herramienta que permite a los jefes influir en sus colaboradores para alcanzar las metas organizacionales mediante el fortalecimiento de relaciones laborales y la creación de un ambiente adecuado de trabajo.

Tabla 11.

Fases de la optimización del clima organizacional del departamento de alimentos y bebidas

Fases	Descripción metodológica
Diagnóstico del clima organizacional	Realizar una evaluación detallada del ambiente laboral de la empresa para identificar potenciales áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.
Definición de metas y objetivos	Definir objetivos específicos y metas claras para el plan de liderazgo transaccional que se relacionen con la visión y los valores de la empresa.
Capacitación y desarrollo	Brindar formación en liderazgo transaccional al equipo del establecimiento para que implementen eficazmente este enfoque.
Comunicación asertiva	Fomentar una comunicación abierta y transparente entre las diferentes áreas de la organización para fortalecer la relación entre líderes y colaboradores.
Reconocimiento y recompensas	Implementar un sistema de reconocimiento, recompensas y amonestaciones basado en el desempeño y logros de los empleados, como parte de la estrategia de liderazgo transaccional.
Seguimiento y evaluación	Establecer indicadores clave de desempeño

para monitorear el impacto del plan de liderazgo transaccional en el clima organizacional y realizar ajustes según sea necesario.

Nota. Fases de la optimización del clima organizacional del departamento de alimentos y bebidas, elaborado por los autores.

a) Estrategias para la optimización de la comunicación entre el personal

- Implementar el uso de canales de comunicación digitales como "WhatsApp" o una alternativa adecuada para reportar incidentes o dudas de la operación diaria en las distintas áreas del departamento de alimentos y bebidas. Ya que, esto le permite al equipo una comunicación instantánea desde cualquier ubicación, incluso si un miembro del equipo no está en el establecimiento. Así se agiliza la resolución de problemas, se mantiene al equipo informado en tiempo real y mejora la coordinación del equipo.
- Acordar reuniones breves antes de cada turno para repasar el menú, las reservas, eventos especiales y otros detalles importantes. Para mantener al equipo informado y coordinado, asegurando que estén preparados para brindar un servicio de calidad. Además, este espacio ofrece la oportunidad de aclarar dudas y garantizar una comunicación efectiva antes de comenzar el trabajo.
- Implementar la colocación de tableros en zonas comunes donde se puedan exponer anuncios, horarios y recordatorios.

2.2.4. *Propuesta de Plan Integral de Capacitación del Personal del Departamento de Alimentos y Bebidas*

La capacitación efectiva en una organización debe ser planificada, constante y centrada en formar a los trabajadores de manera sistémica para adquirir competencias, valores y habilidades de trabajo en equipo, maximizando beneficios y minimizando costos (García, 2011). De modo que no solo mejore el desempeño individual, sino que también fortalezca la cultura organizacional y fomente la colaboración entre equipos, lo que a su vez impulse la eficiencia y la satisfacción laboral en la empresa.

En este contexto realizar capacitaciones prácticas y sociales son idóneas para que el personal aplique habilidades en situaciones reales, reciban retroalimentación inmediata, fomenten la colaboración y el intercambio de conocimientos, mejorando el aprendizaje y el rendimiento laboral del equipo.

Tabla 12.

Fases para la capacitación integral del personal

Fases	Descripción metodológica
Identificación de necesidades puntuales de capacitación	Analizar el desempeño en las tareas diarias y las habilidades sociales del personal.
Diseño de capacitaciones con enfoque en las necesidades de capacitación	Realizar métodos de enseñanza variados y adaptados a las necesidades específicas del grupo. Para el departamento de alimentos y bebidas, la capacitación práctica se centrará en el desarrollo de técnicas de servicio, el conocimiento detallado del menú, el manejo adecuado de equipos y herramientas, así como el conocimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria.

Por otra parte, la capacitación social se enfocará en el perfeccionamiento de las habilidades de comunicación, el manejo efectivo de quejas y en la atención al detalle para mejorar la experiencia del cliente.

Actividades sociales y de integración

Para fortalecer el compañerismo y la motivación del equipo, es indispensable implementar eventos fuera del entorno laboral, como competencias amistosas de deportes en equipo, actividades de aventura o salidas culturales. Además de sesiones periódicas de retroalimentación y lluvias de ideas donde el personal comparta ideas para mejorar el servicio y la experiencia del cliente.

Evaluación y seguimiento

Realizar evaluaciones regulares para medir la efectividad del plan con indicadores de rendimiento y la retroalimentación indicada, para realizar modificaciones cuando se requiera y reconocer logros.

Nota. Fases para la capacitación integral del personal, elaborado por los autores.

Es importante para la ejecución de los talleres de capacitación que la gerencia asigne los recursos adecuados al personal, incluyendo tiempo y materiales.

2.2.5. Propuesta de Métodos y Herramientas para la Evaluación de Desempeño del Personal del Departamento de Alimentos y Bebidas

A) Evaluación de servicio al cliente

Restaurante Akelarre**Encuesta de satisfacción de cliente**

Estimado cliente

Nos gustaría conocer su opinión sobre su experiencia con nuestros servicios. Le agradeceríamos que dedicara unos minutos para completar esta breve encuesta. Sus comentarios son muy valiosos para nosotros, ya que nos permiten mejorar constantemente y ofrecerle un servicio excepcional.

Figura 59.

Propuesta de encuesta de satisfacción del cliente para el restaurante del Hotel Inca Real

Indicador	Excelente	Buena	Regular	Mala
Califique la calidad de los alimentos que recibió				
Califique el dominio del personal acerca de la oferta de alimentos y bebidas en el menú				
Califique el tiempo de espera entre la toma y entrega del pedido				
Califique si la variedad de platillos que ofrece el restaurante es adecuada				
Califique la atención recibida por el personal en términos de cortesía, atención al detalle y resolución de problemas				
Califique la limpieza y el orden del establecimiento				
Califique la experiencia general en nuestro establecimiento				
Comentarios y sugerencias adicionales:				

Nota. Propuesta de encuesta de satisfacción del cliente para el restaurante del Hotel Inca Real, elaborada por los autores.

El propósito de las encuestas a los comensales es obtener retroalimentación sobre la experiencia general en el restaurante, identificando áreas de mejora y buscando soluciones inmediatas. Además, permiten evaluar el desempeño del personal en relación con los procesos operativos que incluye el servicio.

B) Evaluación de tiempo de servicio

Según Parra Bello et al (2020) el estudio de tiempo y movimiento determina tiempos estándar de operaciones y analiza movimientos empleados en diversos procesos, para mejorar eficiencia y brindar un servicio excepcional. Esta técnica visualiza perspectivas para optimizar procesos en el sector de alimentos y bebidas. Para ello detecta áreas de mejora, adopta mejores prácticas y aumenta la eficiencia operativa.

Tabla 13.

Fases del plan de evaluación de tiempos y movimientos para los procesos operativos en el departamento de alimentos y bebidas

Fases	Descripción metodológica
Determinar áreas a estudiar	Identificar áreas del departamento de alimentos y bebidas que se analizaron, tales como cocina, el espacio de preparación de bebidas, el área de atención al cliente, y otras áreas relevantes.
Definir actividades dentro de las áreas a estudiar	Enlistar las actividades específicas que se llevan a cabo en cada proceso del departamento, desde la preparación de ingredientes hasta el servicio al cliente.
Observación y registro de tiempos	Observar directamente al personal durante sus actividades cotidianas mientras se registra el tiempo dedicado a cada actividad, desde su inicio hasta su fin. Para ello se emplearán herramientas como cronómetros

u otros implementos para medición de tiempo.

Analizar información recopilada

Identificar posibles puntos críticos, períodos de inactividad o áreas de oportunidad en los procedimientos operativos. Además, se contrastan los tiempos registrados con los estándares preestablecidos para evaluar el cumplimiento de los objetivos de eficiencia.

Identificar mejoras e implementar Identificar posibilidades de mejora en la **cambios** eficiencia operativa. Para priorizar las áreas

de mejora según su eficiencia en el funcionamiento interno como en la satisfacción del cliente.

Elaborar y ejecutar tácticas para perfeccionar los procedimientos identificados, tales como la optimización de los flujos de trabajo, o la introducción de nuevas tecnologías. Asimismo, capacitar al equipo acerca de las modificaciones realizadas y ofrecer el respaldo adecuado durante el periodo de transición.

Seguimiento

Observar regularmente el desempeño del departamento después de implementar los cambios.

Nota. Fases del plan de evaluación de tiempos y movimientos para los procesos operativos en el departamento de alimentos y bebidas, elaborado por los autores.

La implementación de métodos para evaluar el desempeño del personal en el departamento de alimentos y bebidas es crucial para garantizar la eficiencia del personal y su

relación con los procesos existentes. Además de las evaluaciones de desempeño propuestas, los gerentes pueden realizar evaluaciones directas mediante la observación en las áreas de trabajo para identificar puntos críticos y brindar recomendaciones específicas en el momento. Lo que permite al establecimiento mejorar el servicio de manera continua.

Capítulo 3. Socialización y Validación con Gerencia y Personal

3.1. Socialización

La socialización de los hallazgos y las propuestas de mejora para el establecimiento de alimentos y bebidas en el Hotel Inca Real se llevará a cabo mediante una asamblea con la gerencia y los colaboradores. A continuación, se muestra en la tabla cómo se desarrollará esta reunión.

Fecha: 22/05/2024

Participantes: gerente general, gerente de alimentos y bebidas, chef ejecutivo, ayudante de cocina, dos meseros.

Tabla 14.

Desarrollo de la asamblea para la socialización de propuestas

ASAMBLEA			
Fase	Objetivos		Tiempo
Presentación de los facilitadores de la asamblea	Crear un ambiente de trabajo de confianza.	Presentación audiovisual	5 minutos
		Tríptico	
Introducción acerca del tipo de investigación que se realiza en el establecimiento y sus objetivos	Contextualizar a los presentes sobre el propósito de la asamblea y la investigación.	Presentación audiovisual	10 minutos
		Tríptico	

Presentación de hallazgos	Socializar a gerencia y colaboradores sobre los desafíos y/o problemas identificados en el departamento de alimentos y bebidas.	Presentación audiovisual Tríptico	25 minutos
Presentación de propuestas de mejora	Socializar a gerencia y colaboradores acerca de las propuestas de mejoras para el departamento de alimentos y bebidas.	Presentación audiovisual Tríptico	25 minutos
Tiempo para preguntas y comentarios		Presentación audiovisual	20 minutos
Finalización del taller con una sesión de retroalimentación acerca de lo realizado en el establecimiento	Evaluar resultados alcanzados	Presentación audiovisual	15 minutos
Espacio para la calificación de la investigación realizada y las propuestas alcanzadas a través de una matriz.	Validar la importancia, relevancia y factibilidad del estudio realizado en el establecimiento.	Matriz calificación	de 20 minutos

Nota. Desarrollo de la asamblea para la socialización de propuestas, elaborado por los autores.

El principal material de apoyo utilizado durante la asamblea será un tríptico informativo. Este tríptico se diseñó para condensar claramente y concisa los principales puntos abordados en la presentación, para que los colaboradores tengan a la mano la información clave y la utilicen como material de referencia. El tríptico incluirá un resumen ejecutivo de los hallazgos más relevantes identificados durante la revisión del departamento, las propuestas de mejora planteadas para abordar dichos hallazgos, así como un plan de acción preliminar con responsables y plazos. Así, se busca facilitar la comprensión de los temas tratados y promover la participación de los asistentes al taller.

Figura 60.

Tríptico de resultados





INCONVENIENTE

- El mayor porcentaje de inconveniente se encuentra entre la relación precio y proporción de los platillos, con un 37,70%
- Se encuentra un porcentaje de 33,30% que demuestra inconveniencia para encontrar variedad de platillos para personas con restricciones alimenticias.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Políticas empresariales
- Flujograma de servicio y atención al cliente
- Flujograma de limpieza antes y después del servicio
- Formato de comanda
- Ficha estándar
- Técnica de compras
- Formato de orden de compra
- Inventario
- Catalogo actualizado de proveedores
- Matriz de selección y calificación de proveedores
- Planificación de compras

TALLER COLABORATIVO



A través de la realización de un taller participativo se logró llegar a la obtención de las principales áreas en donde implementar mejoras.

Así también con la participación de los colaboradores del establecimiento se crearon acciones de mejoras en conjuntos para los desafíos presentes en el establecimiento.

Nota. Tríptico de resultados obtenidos mediante la identificación de las falencias en los procesos operativos y administrativos del Restaurante Akelarre, elaborado en Canva por los autores.

3.2. Validación

La validación de las propuestas se realizará mediante la evaluación de su relevancia, impacto y factibilidad para su implementación en el establecimiento. Todas estas propuestas estarán sujetas a modificaciones según los criterios de la gerencia del hotel y el departamento de alimentos y bebidas.

3.2.1. Matriz de Validación de Propuestas de Mejora

Tabla 15.

Matriz de calificación de propuestas.

Estandarización de procesos sistemáticos				
Propuesta de mejora	Relevancia	Impacto	Factibilidad	Total
Políticas empresariales				
Flujograma de servicio y atención al cliente				
Flujograma de limpieza antes y después del servicio				
Formato de comanda				
Receta estándar				
Técnica de compras				
Formato de orden de compra				
Inventario				
Catálogo actualizado de proveedores				
Matriz de selección y calificación de proveedores				

Planificación de compras				
Canales de comunicación y optimización de recursos				
Organigrama				
Estrategias de gestión y reclutamiento de talento humano				
Gestión de clima organizacional				
Plan para la capacitación de personal				
Métodos y herramientas para la evaluación de desempeño del personal				

Nota. Matriz de calificación de propuestas, elaborado por los autores.

Tabla 16.

Criterios de evaluación de las propuestas

Variables de calificación	1	2	3	4	5
Relevancia de las propuestas en los hallazgos encontrados	Muy relevante	Relevante	Moderadamente relevante	Poco relevante	Nada relevante

(desafíos actuales)					
Viabilidad de implementar las propuestas	Muy factible	Factible	Moderadamente factible	Poco factible	Nada factible
Impacto de las propuestas para mejorar los hallazgos encontrados.	Muy alto impacto	Alto impacto	Moderado impacto	Bajo impacto	Muy bajo impacto

Nota. Criterios de evaluación de las propuestas, elaborado por los autores.

Figura 61.

Asamblea de socialización de las propuestas de mejora para procesos operativos y *administrativos* diseñadas para el restaurante Akelarre.



Gerencia ha calificado las propuestas planteadas en base al diagnóstico realizado en el establecimiento en el departamento de alimentos y bebidas, teniendo buenos resultados en cuanto a la acogida de las mismas. Han expresado que las propuestas son relevantes y se podrían implementar en el establecimiento permitiendo mejorar los procesos existentes y adecuarlos a la demanda cambiante del entorno. Además, el personal mostró su total apoyo a los cambios que se pueden efectuar.

Conclusiones

- Objetivo 1: Diagnostico de la situación actual de procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas.
 - Dentro de los resultados obtenidos mediante la intervención realizada, se han diagnosticado los problemas centrales dentro del departamento tomando como referencia dos puntos de vista, desde la perspectiva de los clientes y desde la perspectiva del personal. Se ha llegado a la conclusión de que las falencias radican en la comunicación interna del personal, mas no en el servicio final que perciben los clientes. Este diagnóstico también ha reflejado la necesidad de mejorar la comunicación interna y el ambiente laboral en el área.
- Objetivo 2: Propuesta de mejora de procesos operativos-administrativos en el área de A&B.
 - Se ha propuesto la implementación de varias técnicas administrativas, como organigrama con las funciones definidas, técnicas y políticas de compra, métodos de selección de personal, gestión de inventarios, capacitaciones recurrentes al personal, formatos de comanda, entre otros. Lo que se busca con las propuestas realizadas al establecimiento, es mejorar la eficiencia del personal y aumentar la eficacia en los procesos administrativos y operativos del departamento de alimentos y bebidas, además de mejorar el ambiente laboral y evitar posibles conflictos que se puedan generar. En conclusión, el departamento en cuestión, tiene varias oportunidades de mejorar la gestión de los procesos administrativos y operativos, tomando estas recomendaciones como oportunidades de mejora en la eficacia y eficiencia

de los procesos, siendo de esta manera una mejora directa en la calidad del servicio brindado a los huéspedes y comensales.

- Objetivo 3: Socialización y validación con gerencia y personal.
 - Tanto gerencia como el personal del departamento de alimentos y bebidas, encontraron interesantes las propuestas realizadas para la mejora de los procesos. Durante la socialización fueron comunicativos y expresaron estar de acuerdo con las propuestas realizadas al darse cuenta de que servirán para mejorar su desempeño y la calidad del servicio brindado. En conclusión, las falencias identificadas, fueron reconocidas por el personal y, además, mostraron total apertura para adaptarse a estos cambios propuestos con el fin de mejorar los procesos dentro del departamento. Así mismo, la gerencia del establecimiento, mostró total apertura y apoyo para que se realicen estos cambios a largo plazo.
- El aporte de esta intervención para el establecimiento es llevar un registro continuo de las actividades que se realizan en el departamento de una manera ordenada, sencilla y eficiente, ayudando así a reducir los tiempos en servicios y dando la oportunidad de identificar puntos débiles donde se pueda mantener una mejora continua, utilizando herramientas de calidad y, sobre todo, identificando la percepción de los comensales.
- Se experimentaron ciertas limitaciones para el estudio, por ejemplo, la disponibilidad del personal, ya que en todo momento se encuentran realizando sus actividades y resulta complicado tener la colaboración de todo el personal al mismo tiempo para realizar las actividades planificadas.

Recomendaciones

- Se sugiere realizar la misma investigación dentro del área de Front Desk, ya que este departamento es el encargado de coordinar todas las actividades que se realizan en el establecimiento, incluyendo el área de alimentos y bebidas.
- El estudio ha demostrado que existen campos en los que se pueden implementar las propuestas realizadas para mejorar los procesos dentro del departamento de alimentos y bebidas. Además, es importante desarrollar la capacidad de adaptación a nuevos procesos para poder mejorar la eficiencia de estos junto con el personal y las personas encargadas.
- Se recomienda poner especial atención a las propuestas que han resultado con las mejores calificaciones en la evaluación realizada por parte de los gerentes del establecimiento, ya que pueden ser puntos clave a aplicar para mejorar los procesos.

Referencias

- Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria (ACHIPIA). (2018). *Manual de Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)*.
<https://www.achipia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/08/Manual-POES.pdf>
- Avelar Sosa, L., García Alcaraz, J. L., Mendoza Solís, M. (2020). El liderazgo transaccional: una revisión de literatura. *Academia Journals*, 12(1), 115-1120. *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/16031/El%20liderazgo%20transaccional%20-%20una%20revisi%20de%20literatura.pdf?sequence=1&isAllowed=y*
- Bello Parra, D., Murrieta Domínguez, F., Cortes Herrera, C. A. (2020). Análisis de tiempos y movimientos en el proceso de producción de vapor de una empresa generadora de energías limpias. *Ciencia administrativa* (1), 1-9. *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/09/01CA2020-01.pdf*
- Díaz-Sarmiento, L. M. (2018). Gestión estratégica de proveedores para fortalecer el proceso de compras en la línea de negocios de reparación y mantenimiento de embarcaciones en COTECMAR. *Revista científica anfibios*, 1(2), 44-52.
<https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/29/24>
- García López, J. M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la economía*, 9(2), 2-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9177059>
- Hernández, F. J. G., Vela, D. C., Zamora, A. N., Arcos, L. C., Preza, E. C., Lagunes, L. E. H., ... & Hernández, D. E. G. (2022). *Desarrollo de POES en línea de producción de Limón Persa de una empacadora de Martínez de la Torre*.

https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=poes+de+limpieza+&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_cit&t=1716997083125&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AGe2UGQ5juuoJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D10%26hl%3Des

Hotel Inca Real. (9 de enero de 2024). *Inicio - Hotel Inca Real*. <https://hotelincareal.com.ec/>

Solís Moreno, E. E. (2020). El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador. [Tesis de Posgrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31765>

Sungu, L. J., Weng, Q., y Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290. https://www.researchgate.net/publication/346451401_Organizational_Commitment_and_Job_Performance_Examining_the_Mediating_and_Moderating_Roles_of_Organizational_Citizenship_Behaviour_and_Leadership_Styles

Restrepo, L. E., Ladino, A. M., Orozco, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, vol. XIV, núm. 39, septiembre, 2008, pp. 286-291. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>

Rojas, P., & Aguado, P. R. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento* (Vol. 37). Editorial UOC. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=IA4jJgJcyWYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=pedro+rojas+selecci%C3%B3n+2.0&ots=SEW04Z8m_m&sig=aZGQDNTGNNuxnd6AJwEsokk7YT0&redir_esc=y#v=onepage&q=pedro%20rojas%20selecci%C3%B3n%202.0&f=false

Anexos

Anexo A

Políticas y servicios Hotel Inca Real

HOTEL INCA REAL NUESTROS SERVICIOS

El Hotel Inca Real está ubicado en el centro histórico de Cuenca a 200 metros del Parque Calderón, que es el corazón de la ciudad. Es una casa patrimonial restaurada y convertida en un cómodo y acogedor hotel.

- Disponemos de 25 habitaciones.
- Restaurante Akelarre especializado en tapas españolas con variada carta de vinos del siglo XIX.
- Disponemos de un salón de reuniones con capacidad para 100 personas.
- El parqueadero privado está a cien metros del hotel.
- Hablamos inglés y francés.
- Ofrecemos asesoramiento turístico.

CHECK IN – CHECK OUT

- El check in inicia desde la 12h00 am
- El check out es hasta las 11h00 am

GRATUIDADES Y DESCUENTOS

GUIA Y CHOFER

- En grupo de 11 a 15 personas se aplica el 50% de descuento sobre la TARIFA RACK.
- En grupos de 16 personas en adelante se brindará una habitación doble complementaria.

NIÑOS

- Niños menores de 5 años, sin costo adicional en la habitación de sus padres.
- Niños de 6 a 11 años se les cobrará únicamente el desayuno si se acomodan en la habitación de sus padres.
- Niños de 12 años en adelante se les considera adultos.

RESERVACIONES Y CANCELACIONES

- En feriados se requiere hacer un depósito previo para garantizar su reservación.
- No aplican descuentos, habitaciones complementarias ni gratuidades en feriados.
- Las reservaciones serán mantenidas hasta 30 días previos, plazo en el cual se deberá hacer llegar el definitivo rooming list y el 50% de depósito.
- En caso de cancelar la reserva no se le devolverá el depósito, si fuese por razones de fuerza mayor el depósito se considerará un crédito para una próxima reserva.

Anexo B

Orden de servicio para recepción

ORDEN DE SERVICIO

FECHA:	Miercoles14 febrero
CLIENTE:	Sra.betty ullaury
NUMERO DE PAX:	15
EVENTO:	Cumpleaños
HORA:	19:00 horas
<u>MENU:</u>	PAELLA
OBSERVACIONES:	Para llevar en Paellera. Precio 15 usd.

Anexo C

Inventario de vajilla

HOTEL INCA REAL - INVENTARIO DE VAJILLA								
AL 30 de Enero de 2024								
DESCRIPCIÓN	ANTERIOR	INGRESO	BODEGA	ROTO	PICADO	BAJA	FALTA	ACTUAL
AJICEROS CUADRADOS PEQUEÑOS	47			1				46
AZUCARERA METAL	5							5
BALDE PARA CUBIERTOS		8						8
BANDEJA PORCELANA TABLAS	2							2
BANDEJA PEQUEÑA OVALADA	9							9
BANDEJA SALSERO REDONDO	5							5
BANDEJA GRANDE OVALDAS	9							9
BANDEJA PARA DULCES LARGA		2						2
BANDEJA PARA DULCES RECTANGULAR		2						2
CANASTAS DE PAN CON HALADERA GRANDES		2						2
CANASTAS DE PAN CON HALADERA PEQUEÑAS		6						6
CANDELABRO GRIS	7							7
CHAROL DE PORCELANA		8						8
CEVICHERO BLANCO	46			1			2	43
CEVICHERO DE CRISTAL		11						11
CONSUMERA BLANCA	18			2				16
COPA PARA COCKTAIL CAMARONES	9			1				8
COPA DE AGUA	54	24		1				77
COPA DE CHAMPAGNE	53			1			5	48
COPA DE HELADO	12							12
COPA DE POSTRE BABACO CON BASE	106			2			27	77
COPA DE VINO	70			3				67
COPA DE CANELAZO LARGA 13 REDONDA	14			2				12
COPA DE MARTINI	18	12		10	1			19
COPA DE GIN (ingresa 17/02/2022)		18						18
COPA POSTRE BABACO	7							7
COPON HIGH QUELITY GLASS	3							3
CREMERA DE METAL	2							2
CUCHARA DE EXPRESO	23						2	21
CUCHARA DE EXPRESO ANTIGUAS	8							8
CUCHARA GRANDE	36						1	35
CUCHARA GRANDE OTRO MODELO	5							5
CUCHARA PARA HELADO	28							28
CUCHARAS PEQUEÑA MOD CONCHA								
CUCHARAS PEQUEÑAS (ingreso 22-03-2023)	47	36					6	77
CUCHARA REDONDA	30							30

Anexo D

Inventario de vinos

Fecha:	lunes, marzo 25, 2024		
	IN	OUT	SALDO
Vinos Tintos			
Viña Tomilla	2		
Cono Sur, Merlot	3		
Cono Sur, Cabernet Sauvignon	4		
Alta Vista Vive	2		
La Maldita	1		
Latitud 33	5		
Dolores	4		
Postales Fin del Mundo	3		
Casillero del Diablo	1		
Los Arboles	8		
Frontera	4		
Chateau du catillon	1		
Vinos Blancos			
Visionario	8		
Cono Sur, Sauvignon Blanc	2		
Undurraga Aliwen	1		
Los Arboles	9		
Rosado			
Mia	3		
Espumantes			
Mancura	1		
Concha y Toro	1		
Otros			

Anexo E

Inventario de utensilios rotos

[illegible]

Anexo F

Taller participativo



Para grupos grandes más personal para agitar tiempo

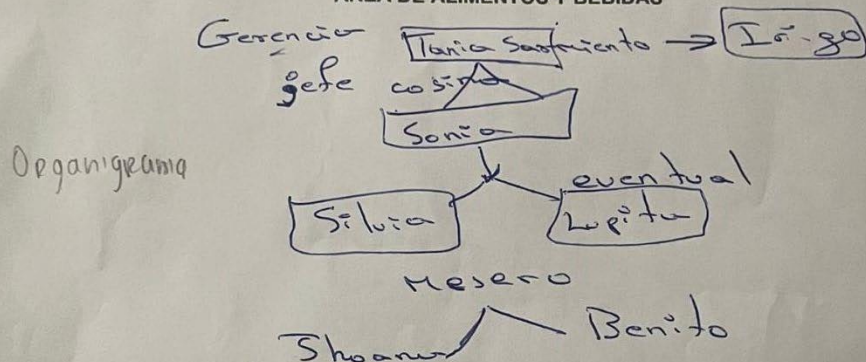
2

Actualización de comandos más eficientes

3

trabajo en equipo, colaboración entre compañeros

DISEÑO COLABORATIVO DE PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS EN EL
ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



Anexo

G

Taller

Procedimiento servicio / limpieza

Limpieza

a) baño personal

- 1) lavar vajilla
- 2) limpiar pisos
- 3) " cocina
- 4) " horno
- 5) " campana
- 6) " paredes
- 7) " congeladores
- 8) muebles de cocina

Comandas

Fecha hora

Numero de personas por mesa

especificación en el pedido.

letra legible

participativo: presentación audiovisual

UCUENCA

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS-
ADMINISTRATIVOS EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS DEL HOTEL "INCA REAL" DE LA CIUDAD DE
CUENCA - ECUADOR

TALLER PARTICIPATIVO

Matheo Briones y Ximena Tacuri



Objetivo

Identificar, analizar y
proponer soluciones
colaborativas.

Área de alimentos
y bebidas
Hotel "Inca Real"

Procesos
operativos y
administrativos.

Optimizar la eficiencia y la
calidad



Propósitos del taller para los participantes

- Aportar ideas y opiniones de manera voluntaria.
- Trabajar en grupo
- Búsqueda de soluciones
- Retroalimentación



(LLUVIA DE IDEAS)

DESAFIOS ACTUALES DEL EQUIPO

01

Insuficiencia de tiempo en la preparación de alimentos

02

Inexistencia de formato de comandas

03

Falta de comunicación asertiva y trabajo colaborativo

04

Desconocimiento de la oferta gastronómica en el menú

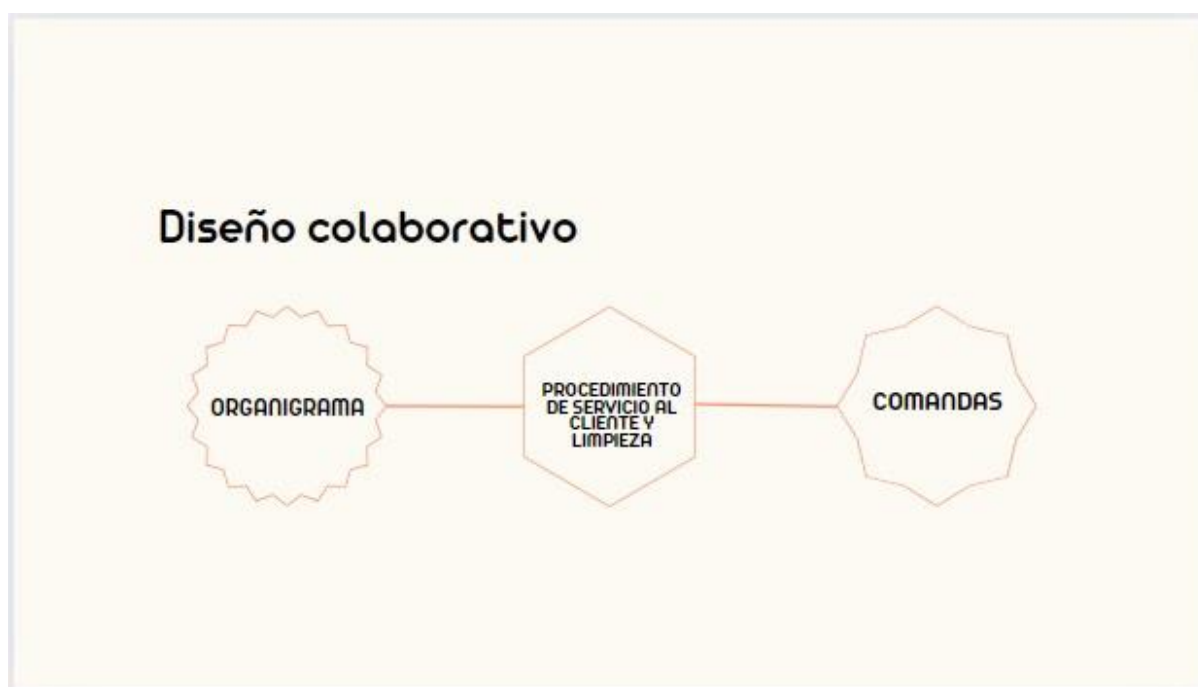
05

Carencia de motivación e incentivos

06

Falta de abastecimiento de productos





Anexo H

Calificación de gerencia a propuestas

Iñigo Sagarna

Estandarización de procesos sistemáticos				
Propuesta de mejora	Relevancia	Impacto	Factibilidad	Total /15
Políticas empresariales	3	3	4	10
Flujograma de servicio y atención al cliente	3	4	4	11
Flujograma de limpieza antes y después del servicio	3	4	4	11
Formato de comanda	5	5	5	15
Receta estándar	5	4	5	14
Técnica de compras	5	5	4	14
Formato de orden de compra	4	4	4	12
Inventario	3	3	3	9
Catalogo actualizado de proveedores	4	3	4	11
Matriz de selección y calificación de proveedores	4	5	5	14
Planificación de compras	3	3	2	8
Canales de comunicación y optimización de recursos				
Organigrama	4	3	4	11

Estrategias de gestión y reclutamiento de talento humano	3	3	3	9
Gestión de clima organizacional	3	4	4	11
Plan para la capacitación de personal	2	3	4	9
Métodos y herramientas para la evaluación de desempeño del personal	5	5	5	15

Variables de calificación	5	4	3	2	1
Relevancia de las propuestas en los hallazgos encontrados (desafíos actuales)	Muy relevante	Relevante	Moderadamente relevante	Poco relevante	Nada relevante
Viabilidad de implementar las propuestas	Muy factible	Factible	Moderadamente factible	Poco factible	Nada factible
Impacto de las propuestas para mejorar los hallazgos encontrados.	Muy alto impacto	Alto impacto	Moderado impacto	Bajo impacto	Muy bajo impacto

Tona Sarmiento

Estandarización de procesos sistemáticos				
Propuesta de mejora	Relevancia	Impacto	Factibilidad	Total /15
Políticas empresariales	5	5	5	15
Flujograma de servicio y atención al cliente	5	5	5	15
Flujograma de limpieza antes y después del servicio	5	5	5	15
Formato de comanda	5	3	1	9
Receta estándar	5	5	5	15
Técnica de compras	5	5	5	15
Formato de orden de compra	5	5	5	15
Inventario	5	5	5	15
Catalogo actualizado de proveedores	5	5	5	15
Matriz de selección y calificación de proveedores	4	4	4	12
Planificación de compras	5	5	5	15
Canales de comunicación y optimización de recursos				
Organigrama	5	5	5	15

Estrategias de gestión y reclutamiento de talento humano	5	5	5	15
Gestión de clima organizacional	5	5	5	15
Plan para la capacitación de personal	5	5	5	15
Métodos y herramientas para la evaluación de desempeño del personal	5	5	5	15

Variables de calificación	5	4	3	2	1
Relevancia de las propuestas en los hallazgos encontrados (desafíos actuales)	Muy relevante	Relevante	Moderadamente relevante	Poco relevante	Nada relevante
Viabilidad de implementar las propuestas	Muy factible	Factible	Moderadamente factible	Poco factible	Nada factible
Impacto de las propuestas para mejorar los hallazgos encontrados.	Muy alto impacto	Alto impacto	Moderado impacto	Bajo impacto	Muy bajo impacto

Anexo de Diseño de Proyecto de Intervención



Carrera de Hospitalidad y Hotelería

Diseño de Proyecto de Intervención:

Optimización de los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas del Hotel "Inca Real" de la ciudad de Cuenca - Ecuador

Línea de investigación:

Emprendimiento gestión de empresas, contabilidad y finanzas en el ámbito turístico, de hospitalidad, alimentos y bebidas.

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciado/Ingeniero en Hospitalidad y Hotelería

Autor:

Boris Matheo Briones Larrea / Ximena Anahí Tacuri Intriago

Correo electrónico: matheo.briones@ucuenca.edu.ec /
ximena.a.tacuri@ucuenca.edu.ec

Director:

Mg. María Augusta Molina.

ORCID: 00009-0000-9137-8516

Cuenca, Ecuador
18 – 12 - 2023

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Índice

1. Título del proyecto de intervención.....	3
2. Nombre de los estudiantes	3
3. Resumen	3
4. Planteamiento del problema y justificación	4
5. Marco conceptual.....	4
5.1 Relevancia de los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas	4
5.2 Mejora de la eficiencia y eficacia en los procesos operativos-administrativos	5
5.3 Impacto de la mejora de procesos operativos-administrativos en la satisfacción del cliente.....	7
6. Productos entregables	8
7. Objetivos.....	9
7.1 Objetivo general.....	9
7.2 Objetivos específicos.....	9
8. Métodos y herramientas.....	9
9. Plan de trabajo	11
a. Esquema tentativo.....	11
b. Supuestos y riesgos	13
10. Cronograma	13
11. Presupuesto y financiamiento	14
12. Bibliografía.....	15
13. Anexos.....	19

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

1. Título del proyecto de intervención

Optimización de los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas del Hotel "Inca Real" de la ciudad de Cuenca – Ecuador.

2. Nombre de los estudiantes

Ximena Anahí Tacuri Intriago (ximena.a.tacuri@ucuenca.edu.ec)

Boris Matheo Briones Larrea (matheo.briones@ucuenca.edu.ec)

3. Resumen

El presente proyecto de intervención aborda los problemas administrativos y operativos del área de A&B del "Hotel Inca Real" en Cuenca, Ecuador. El propósito es optimizar los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas de manera eficiente para mejorar la atención y la calidad del servicio al cliente. La falta de un organigrama, la ausencia de flujogramas y la carencia de estandarización en recetas han afectado negativamente la calidad del servicio en el hotel. En este proyecto se identificarán los procesos actuales y se propondrán mejoras en la estandarización de procesos, la reducción de tiempos y la comunicación entre el personal. Además, se realizará la validación de las propuestas con gerencia y colaboradores. Se espera que los resultados de este proyecto sean aplicables no solo al "Hotel Inca Real", sino también para la industria hotelera en general fomentando una cultura de mejora continua.

Palabras claves: procesos operativos-administrativos, calidad del servicio, satisfacción del cliente, estandarización de procesos, Hotel Inca Real.

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

4. Planteamiento del problema y justificación

El sector hotelero es altamente competitivo y enfrenta desafíos constantes para mantener y mejorar la calidad del servicio al cliente. La calidad del servicio es un factor crucial para diferenciarse de la competencia e influir en la satisfacción del cliente y el éxito del negocio. Por lo tanto, es importante aplicar procesos administrativos-operativos eficientes dentro de una organización que le permitan sobresalir en el mercado a través de la excelencia en su servicio.

El Hotel "Inca Real" en la ciudad de Cuenca enfrenta problemas administrativos y operativos reflejados en la carencia de un organigrama que especifique claramente los cargos y el orden jerárquico de cada colaborador, así como la ausencia de un flujograma que detalle los procesos en cada área de trabajo, además de la falta de estandarización en las recetas implementadas en la cocina. Estos problemas podrían significar la disminución en la satisfacción de los huéspedes y aparición de conflictos internos en el personal. En este sentido, el presente estudio pretende diseñar procesos operativos-administrativos eficientes en el Hotel Inca Real en el área de alimentos y bebidas.

Para ello, se busca identificar los procesos operativos-administrativos actuales en las áreas de alimentos y bebidas del establecimiento. Luego, proponer mejoras en los procesos, enfocándose en la estandarización de los procesos, reducción de tiempos y la mejora en la comunicación entre el personal del área antes mencionada; y socializar con gerencia y colaboradores para la validación de las propuestas de mejora en los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas del "Hotel Inca Real".

5. Marco conceptual

5.1 Relevancia de los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas

El proceso operativo o también conocido como proceso clave es el motivo fundamental de la organización para alcanzar la misión de la misma y a su vez desarrollar su planificación y

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

estrategia (Molina Hernández, 2016). Así Rimarachin Carranza (2018) presenta la importancia de describir y analizar los procesos operativos dentro de una organización para detectar deficiencias y realizar mejoras que impulsen la rentabilidad. La gestión correcta de procesos operativos optimiza el funcionamiento interno y la productividad de la empresa.

Medina Astudillo (2021) explica que los procesos administrativos son fundamentales para el funcionamiento de una empresa, ya que permiten controlar y organizar las actividades internas. Por ende, las consecuencias de una gestión administrativa incorrecta son la pérdida de enfoque en las metas establecidas, lo cual resulta en un deterioro del desempeño laboral y afecta a la competitividad de la empresa (Calderón Angulo et al., 2018). En este sentido, la falta de procesos administrativos claros y consistentes puede llevar a una falta de coordinación en las actividades internas. Por el contrario, Muñoz Jaime (2020) afirma que una correcta administración en una organización es crucial para alcanzar los objetivos establecidos como el posicionamiento en el mercado y la obtención de una ventaja competitiva. Así que según Mendoza Fernández et al. (2021) la gestión administrativa es el conjunto de actividades organizadas y secuenciadas que dirigen las funciones empresariales hacia el éxito, a través del trabajo planificado, organizado, controlado y dirigido por los altos funcionarios.

5.2 Mejora de la eficiencia y eficacia en los procesos operativos-administrativos

Comas Rodríguez et al. (2019) plantean como uno de los objetivos principales la representación de los procesos de la organización para mejorar su eficacia, eficiencia y flexibilidad. Esto permite realizar el trabajo de manera más rápida, económica y enfocada en aspectos esenciales (Comas Rodríguez et al., 2019). La gestión efectiva permitirá mejorar los recursos disponibles y optimizar los resultados obtenidos. En definitiva, la mejora de los procesos y la gestión empresarial van de la mano para impulsar el éxito y el crecimiento sostenible de las organizaciones.

Vega Gálvez (2019) afirma que las empresas tienen que mejorar sus procesos operativos con el objetivo de alcanzar eficacia y eficiencia para lo cual requiere una gestión empresarial

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

sólida. De esta manera, Font Aranda y Blanco Gonzales (2018) plantean que la gestión efectiva de procesos operativos alineados con las estrategias y necesidades de la empresa fomenta una cultura de mejora continua. Los colaboradores observan cómo sus actividades individuales se integran en un proceso más amplio que contribuye a la prestación de un servicio de calidad (Font Aranda y Blanco Gonzales, 2018). En este sentido, al reconocer que sus actividades tienen un alcance mayor, los colaboradores trabajarán juntos hacia metas comunes para sentirse más motivados y comprometidos con su trabajo.

Según Molina Hernández (2018) "la simplificación administrativa va incidir en la mejora de la eficacia y la eficiencia de la gestión, para mejorar tanto el servicio ofrecido a la ciudadanía como a la organización interna de las entidades" (p. 3). Rodríguez Baque (2019) plantea que la eficiencia y eficacia administrativa se centran en coordinar los recursos de manera productiva para lograr los objetivos y metas con la máxima eficiencia, obteniendo resultados óptimos con el menor uso de recursos. Por ello es importante optimizar los procesos y recursos en la gestión administrativa, tanto para mejorar el servicio para las personas como para lograr una mayor eficiencia interna en las organizaciones. Estas ideas respaldan la implementación de estrategias de simplificación y coordinación efectiva como una necesidad en la gestión administrativa.

Vélez Acosta (2023) plantea que la estandarización asegura la consistencia y cumplimiento de requisitos en un proceso productivo, lo que mejora la productividad, reduce desperdicios y aumenta la satisfacción del cliente convirtiéndose en una estrategia clave para mantenerse competitivo en el mercado. La estandarización también permite una mayor transparencia y control en los procesos productivos facilitando la identificación de errores y áreas de mejora. De este modo Sánchez Herrera (2019) define la estandarización como una guía clara y sencilla para gestionar los procesos de manera eficiente y ahorrar tiempo. Por lo tanto, se incrementa la eficiencia de la empresa, la competitividad a nivel nacional e internacional, y permite un ahorro inmediato de recursos económicos que se pueden convertir en beneficios (Sánchez Herrera, 2019). La estandarización es una herramienta clave para mejorar la gestión empresarial y lograr resultados exitosos y sostenibles a largo plazo.

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

5.3 Impacto de la mejora de procesos operativos-administrativos en la satisfacción del cliente

Vega Gálvez (2019) aborda la importancia de gestionar procesos para agilizar y optimizar el servicio debido al nivel de exigencia de los clientes en la calidad y satisfacción del servicio actualmente. Molina Hernández (2016) expone que los procesos tienen que adaptarse a las necesidades en constante cambio y nuevas tecnologías que posibilitan la mejora continua de productos y servicios. Esto contribuye a mejorar la imagen y reputación de la empresa en un mercado cada vez más competitivo, por ende, se encuentra latente la importancia de mantenerse actualizado y ser flexible en un entorno empresarial dinámico.

Cantón Mayo (2010), los procesos operativos son aquellos que hacen realidad la entrega del servicio y tienen impacto directo en los clientes. De esta manera Salgado Londoño (2019) comenta que la calidad en la atención al cliente se basa en procesos operativos efectivos, ya que la evaluación es subjetiva y varía según la experiencia del cliente, desde muy mala hasta excelente. De modo que, los procesos tienden a mejorar de manera continua si se implementan medidas basadas en la retroalimentación del cliente que permite la adaptación a las necesidades del mismo que se encuentran en constante cambio y a su vez ofrecer un producto o servicio cada vez más ajustado a sus expectativas y a la satisfacción de sus necesidades.

Peña Ponce (2022) expone como una de las razones para contar con una buena gestión administrativa la satisfacción de los clientes a través de una relación cercana que comprenda sus necesidades para que sean atendidas y superadas. De esta manera, también se mantiene satisfecho a los colaboradores al evitar tareas irrelevantes que provocan desgaste y pérdida de energía (Peña Ponce, 2022). La gestión administrativa desempeña un papel clave en la satisfacción de los clientes y la motivación de los colaboradores. Estas áreas están estrechamente relacionadas, ya que un equipo contento y una empresa enfocada en las necesidades del cliente trabaja de mejor manera más eficiente y cohesionada.

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

6. Productos entregables

6.1 Informe de investigación detallado acerca de los procesos administrativos y operativos actuales del área de alimentos y bebidas en el Hotel Inca Real

6.2 Documento con descripciones específicas de las propuestas de mejoras para los procesos identificados

6.3 Material de validación como presentaciones, informes o material audiovisual para socializar las propuestas con gerencia y colaboradores

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

7. Objetivos

7.1 Objetivo general

- Optimizar procesos operativos-administrativos eficientes en el Hotel Inca Real en el área de alimentos y bebidas.

7.2 Objetivos específicos

- Identificar los procesos operativos-administrativos actuales en las áreas de alimentos y bebidas del "Hotel Inca Real".
- Proponer mejoras en los procesos operativos-administrativos identificados, enfocándose en la estandarización de los procesos, reducción de tiempos y la mejora en la comunicación entre el personal del departamento de alimentos y bebidas.
- Socializar con gerencia y colaboradores para la validación de las propuestas de mejora en los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas del "Hotel Inca Real".

8. Métodos y herramientas

Este proyecto tiene como objetivo principal, proponer mejoras en los procesos administrativos y operativos del departamento de alimentos y bebidas en el Hotel Inca Real de la ciudad de Cuenca, Ecuador. Para lograr aquello, el estudio se dividirá en tres fases.

Dentro de la primera fase, relacionada directamente con el primer objetivo planteado, se aplicará la metodología de Investigación - Acción Participativa (IAP), la cual se caracteriza por ser una metodología cualitativa que busca abordar un tema o problemática susceptible de cambio a través de un diagnóstico inicial y la consulta de diferentes puntos de vista u opiniones de los colaboradores involucrados para así realizar un análisis de los puntos críticos a intervenir (Colmenares, 2012). Se recopilará información secundaria como organigrama, gestión de recursos humanos, inventarios, políticas empresariales, plantilla del establecimiento entre otros

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

relacionados a la gestión de procesos operativos y administrativos. Por ende, se realizarán entrevistas individuales y talleres participativos para la identificación de los problemas en los procesos operativos-administrativos del área de alimentos y bebidas con el respectivo consentimiento de la administración del establecimiento.

Así también, los huéspedes y comensales del restaurante serán entrevistados aleatoriamente, mediante un muestreo no probabilístico por criterio a conveniencia tomando en cuenta la relevancia, viabilidad y pertinencia de la información. Esto en base al conocimiento y juicio de los investigadores para la selección de las fuentes de información y la consideración de factores éticos y prácticos. Los resultados de la recopilación de estos datos, se utilizarán para la elaboración de un análisis FODA de la situación actual del departamento de bebidas y alimentos del establecimiento. Este análisis, es usado para realizar evaluaciones que determinen las fortalezas y debilidades de la situación interna, así como oportunidades y amenazas de la situación externa (Ponce, 2006). Además, se complementará el estudio de los datos recopilados con el uso de herramientas de calidad pertinentes.

Al finalizar la obtención de datos cualitativos, serán analizados mediante gráficas de los valores obtenidos, las mismas que serán elaboradas con ayuda del software Microsoft Excel. En el caso de los datos cualitativos, se empleará la herramienta MAXQDA Analytics Pro 24.0.0 para facilitar la identificación de descubrimientos relevantes destinados a la gestión y estudio de variables de esta naturaleza. Para ello, se transcribirá la información obtenida de las entrevistas a los colaboradores y se codificarán los segmentos relevantes, considerando crear categorías relevantes en el levantamiento de datos. Luego, será necesario codificar los segmentos etiquetando las partes específicas del texto, a partir de este proceso se realizará un análisis temático identificando patrones recurrentes e ideas clave y se representará la información mediante herramientas de visualización como mapas de codificación y diagramas de redes. Así, los productos a obtener con este software serán la codificación cualitativa de datos, el análisis y descubrimiento de patrones y relaciones existentes en la información recopilada, el diseño de intervención o acciones específicas para abordar problemas identificados, generación de

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

informes con conclusiones claves acerca de los hallazgos. Esto permitirá comprender e identificar causas implícitas de los problemas y así plantear soluciones efectivas.

En la segunda fase, se realizarán las propuestas de mejora para las actividades dentro del departamento de alimentos y bebidas en las áreas operativas y administrativas. Para hacerlo, es necesario analizar los hallazgos obtenidos en el análisis FODA, las herramientas y los productos obtenidos del software MAXQDA, como la categorización de datos, análisis y visualización de los mismos, además de creación de informes de los resultados. De esta manera, se obtendrán resultados en la mejora de procesos.

Finalmente, en la fase tres, se llevará a cabo la socialización con la gerencia del establecimiento, realizando una actividad participativa mediante una puesta en común dentro de una asamblea. Acto seguido, las personas involucradas, participantes y gerencia, calificarán dichas propuestas de mejora mediante una matriz de validación estructurada en una escala numérica preestablecida, considerando sus sugerencias para pulir y adaptar dichos procesos al establecimiento en caso de considerarlo pertinente y rentable de acuerdo a su criterio. Por último, las respuestas de estas calificaciones permitirán concretar la validación de este proyecto.

9. Plan de trabajo

a. Esquema tentativo

Resumen

Abstract

Dedicatoria

Agradecimientos

Introducción

Métodos y herramientas

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Fundamentos conceptuales

Capítulo 1: Diagnóstico de la situación actual de procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas.

1.1 Antecedentes

1.2 Situación actual

Capítulo 2: Propuesta de mejora de procesos operativos-administrativos en el área de A&B

2.1 Estandarización de procesos sistemáticos

2.2 Canales de comunicación y optimización de recursos

Capítulo 3: Socialización y validación con gerencia y personal

3.1 Socialización

3.2 Validación

4. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Anexos

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

b. Supuestos y riesgos

Supuestos	Riesgos
- Implantación de un sistema de gestión integral mejorará la eficiencia de procesos operativos y administrativos en área de A&B del "Hotel Inca Real". - Carencia de un ambiente ameno para el levantamiento de información de los colaboradores por impacto de influencias externas.	- Falta de colaboración en la entrega de información requerida para la realización del trabajo - Crear, de antemano, espacios idóneos para la recolección de información, procurando interacciones directas con los sujetos de estudio, sin intermediarios que puedan afectar la veracidad de los datos.

10. Cronograma

1. Recolección y organización de la información	
2. Discusión y análisis de la información	
3. Trabajo de campo	
4. Integración de la información de acuerdo a los objetivos	
5. Redacción del trabajo	
6. Revisión final	

UCUENCA Elaborado por: Director de Carrera	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

11. Presupuesto y financiamiento

Rubro-Denominación	Aporte del estudiante \$	Otros aportes \$	Valor total \$
Costos de personal			
Tutor	900	300	1200
Estudiantes			
Costos operativos			
Materiales de oficina			
Transporte	23		23
Viáticos			
Costos de investigación/intervención			
Computadoras	250		250
Softwares	54		54
Utensilios	50		50
Insumos	50		50
Internet	120		120
Otros			
TOTAL	1447	300	1747

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

12. Bibliografía

- Calderón Angulo, R., Huilcapi Masacón, M., Montiel Díaz, P., Mora Aristega, J., y Naranjo Chávez, D. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro Sciences: Revista de producción, ciencias e investigación*, 2(7), 15-22. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0864-21412012000200001&script=sci_arttext
- Cantón Mayo, I. (2010). Introducción a los procesos de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 4-18. <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/10328/4IntroduccionALosProcesosDeCalidad.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Comas Rodríguez, R., Hernández-Nariño, A., Medina León, A., y Nogueira Rivera, D. (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23301/Vega%20Galvez%20Yuri%20%281%29.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Colmenares, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20500.12799/1833/investigacion%20accion%20participativa%20una%20metodologia%20integradora%20del%20conocimiento%20y%20la%20accion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Font Aranda, M., y Blanco González, G. (2018). Calidad del servicio en el proceso alimentos y bebidas de un hotel en Ecuador. *ECA Sinergia*, 9(2), 80-90. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1125
- Medina Astudillo, P. C. (2021). Los procesos administrativos y su importancia en el sector de la salud. *Caminos de Investigación*, 3(1), 39-49.

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

<https://caminosdeinvestigacion.tecnologicopichincha.edu.ec/ojs/index.php/ci/article/download/31/30/103>

Mendoza Fernandez, V. M., Moreira Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista científica FIPCAEC*, 6(3), 808-820.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414/738>

Molina Hernández, P. (2018). *Proyecto de simplificación administrativa, eficacia y eficiencia en los procesos administrativos locales*. *Revista digital CEMCI*, 30(31), 1-34.
<https://revista.cemci.org/numero-30/pdf/tribuna-3-proyecto-de-simplificacion-administrativa-eficacia-y-eficiencia-en-los-procesos-administrativos-locales.pdf>

Muñoz Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., y Posligua Perez, M. L. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *UNESUM-Ciencias: Revistas Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unsumciencias/article/view/334/237>

Peña Ponce, K. D., Sánchez Chancay, R. M., y Sancan López, T. L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 120-131.
<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1626/2085>

Rimarachin Carranza, E. (2019). *Evaluación de la gestión de los procesos operativos para determinar su eficiencia y diseño de estrategias que incrementen la rentabilidad en la Clínica Odontológica Rimadent año 2018*. [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2457/1/TL_RimarachinCarranzaElsa.pdf

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Rodriguez Baque, A. M. (2019). *la eficiencia y eficacia del proceso administrativo en el departamento de planificación y obras públicas del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Olmedo provincia de Manabí*. [Tesis de grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio UNESUM
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/1940/1/UNESUM-ECUADOR-AUDI-2019-26.pdf>

Sanchez Herrera, A. A. (2019). *Propuesta de estandarización de los procesos productivos en un centro de acopio de cacao de la ciudad de Guayaquil basado en un estudio de tiempos y movimientos*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/17524>

Salgado Londoño, M. A. (2019). *Propuesta de mejoramiento de los procesos operativos del Hotel Boutique "Portal de Cantuña" para incrementar la calidad el servicio al cliente en el año 2019*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio de Tesis de Grado Y Posgrado <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16997>

Talacón Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2(1), 1-16.
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Vega Galvez, Y. R. (2019). *"Plan para franquiciar los procesos operativos en el restaurant parrilladas el cuatrero, Trujillo 2019."* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23301/Vega%20Galvez%20Yuri%20%281%29.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Velez Acosta, S. C. (2023) *Estandarización de los procesos de producción para mejorar la productividad en la empresa ABREK S.A.* [Tesis de grado, Universidad Politécnica

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politecnica Salesiana
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/25551>

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

13. Anexos

Carta Aval del Establecimiento



UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 18
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Cuenca, 14 de diciembre de 2023

Ana Lucia Serrano

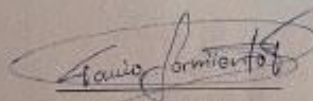
Decana de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Presente. –

Quien suscribe, Tania Sarmiento, gerente general del Hotel Inca Real, me dirijo hacia usted para informar que dentro del establecimiento y bajo la consideración de mi persona, damos apertura a los estudiantes Boris Matheo Briones Larrea con C.I. 0107350522 y Ximena Anahí Tacuri Intriago con C. I. 1104908601, para la realización de su proyecto de integración curricular con título *Optimización de los procesos operativos-administrativos en el área de alimentos y bebidas del Hotel "Inca Real" de la ciudad de Cuenca, Ecuador.*

Se contribuirá con los estudiantes con lo que este dentro del marco de nuestras posibilidades.

Atentamente,



Tania Sarmiento
Gerente del Hotel Inca Real