

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y TURISMO**

Plan de mejoramiento en el departamento de alimentos y bebidas del
“Hotel Sebastián” ubicado al norte de la ciudad de Quito, Provincia de
Pichincha, año 2013

Realizado por:

LUCIANA ROMERO GUARANDA

Directora de tesis:

VALERIA LÓPEZ

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS HOTELERAS**

Quito, Noviembre del 2013

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, LUCIANA ROMERO GUARANDA con cédula de identidad # 1721548384, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi entera autoría, que no ha sido previamente presentado en ningún grado a calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Luciana Romero Guaranda
C.C 1721548384

DECLARATORIA

El Presente trabajo de investigación titulado:
Plan de mejoramiento en el departamento de alimentos y bebidas del “Hotel Sebastián”
ubicado al norte de la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, año 2013.

Realizado por:
LUCIANA ROMERO GUARANDA

Como requisito para la obtención del título de:
**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
HOTELERAS**

Ha sido dirigido por la profesora:
Lic. Valeria López

Quién considera que constituye un trabajo original de su autor

Lic. Valeria López

Los profesores informantes:
Ing. Ángeles Moreno
Mg. Darío Díaz

Después de revisar el trabajo presentado, lo han calificado como apto para su
defensa oral ante el tribunal examinador

.....

.....

Quito, Noviembre de 2013

DEDICATORIA

A mis Padres, por ser siempre mi guía y apoyarme incondicionalmente en el transcurso
de mi vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por siempre estar presentes en todo momento de mi vida, y junto a su esfuerzo conseguir mi sueño de ser una profesional.

ÍNDICE

Índice de gráficos.....	9
Resumen ejecutivo.....	12
Abstract.....	13

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema	14
1.1.1.1 Diagnóstico del problema. Síntomas y causas (Causa- Efecto)	14
1.1.1.2 Pronóstico	15
1.1.1.3 Control pronóstico	15
1.1.2 Formulación del problema.....	16
1.1.3 Sistematización del problema	16
1.1.4 Objetivo general	16
1.1.5 Objetivos específicos.....	16
1.6 Justificación.....	16
1.7.1 Marco teórico.....	17
1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema.....	20
1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica.....	21
1.2.3 Marco conceptual	21
1.2.4 Hipótesis	22
1.2.5 Identificación y caracterización de las variables	22

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Estudio de mercado	23
2.1.1 Tipo de estudio	23
2.1.2 Modalidad de investigación.....	23
2.1.3 Método.....	23
2.1.4 Población y muestra.....	23
2.1.5 Selección de instrumentos de investigación	24
2.1.5.1 Encuesta	25
2.1.5.2 Tabulación	27

CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Situación actual del Hotel Sebastián	32
3.1.1 Misión.....	32
3.1.2 Visión	32
3.1.3 Valores corporativos.....	32
3.1.4 Políticas	32
3.2 Análisis del departamento de Alimentos Y Bebidas	34
3.2.1 Cocina.....	35
3.2.2 Restaurante	35
3.2.3 Servicio a cuartos.....	37
3.2.4 Bar	38
3.2.5 Banquetes	38
3.2.6 Departamento de compras y bodega.....	40
3.2.7 Limpieza	41
3.2.8 Proveedores	41
3.3 Clasificación del departamento de Alimentos y Bebidas	42
3.3.1 Personal administrativo	42
3.3.1.1 Jefe de alimentos y bebidas	42
3.3.1.2 Subgerente de alimentos y bebidas	43
3.3.1.3 Coordinador de eventos	44
3.3.1.4 Supervisor de alimentos y bebidas	44
3.3.2 Personal operativo	45
3.3.2.1 Chef ejecutivo	45
3.3.2.2 Chef pastelero	45
3.3.2.3 Capitán de mesero	45
3.3.2.4 Meseros	46
3.3.2.5 Cajero	46
3.3.2.6 Posillero	46
3.3.2.7 Ayudante de cocina	46
3.3.3. Banquetes	47
3.3.3.1 Capitán	47
3.3.3.2 Meseros	47
3.4 Análisis del personal.....	47
3.5 Análisis FODA	48

3.5.1 Objetivo	48
3.5.2 Desarrollo	48
3.5.3 Análisis interno	48
3.5.4 Análisis externo	49
3.6 Identificación de evaluación de factores internos (F & D).....	50
3.6.1 Matriz de evaluación de factores internos (F & D)	50
3.6.2 Matriz de evaluación de factores externos (O & A).....	51
3.6.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA	52
3.6.4 Matriz cuantitativa de planificación estratégica	55
3.6.5 Matriz de perfil competitivo	56
3.7 Análisis de la competencia	57
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y FINANCIERA	
4.1 Propuesta de mejoramiento	59
4.1.1 Ciclo de Deming	59
4.1.2 Nuevas políticas del departamento de alimentos y bebidas.....	60
4.1.3 Sistema Nectilus	62
4.1.4 Capacitación al personal	63
4.1.5 Nuevos proveedores.....	64
4.1.6 Publicidad.....	64
4.2 Propuesta financiera	64
4.2.1 Ingeniería de menú	70
4.2.2 Análisis de platos según método financiero BCG	70
4.3 Costo estándar y método de fijación de precios	85
4.3.1 Plato estrella.....	85
4.3.2 Plato perro.....	86
4.4 Cuadro comparativo de costos entre carta actual y la nueva propuesta	87
4.5 Implementación del nuevo menú	89
4.6 Costos	91
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	
Conclusiones.....	103
Recomendaciones	104
Bibliografía	105
Anexos.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.-1 ¿Está usted conforme con el servicio de A & B que brinda el Hotel Sebastián?	27
GRÁFICO N.-2 De las siguientes opciones diga en donde fue atendido por el hotel ...	28
GRÁFICO N.-3 ¿Según la carta del hotel Sebastián, está usted de acuerdo con la variedad de platos que ofrece?.....	29
GRÁFICO N.-4 ¿Está dispuesto a pagar más del precio ofertado en la carta?	30
GRÁFICO N.-5 ¿Piensa usted que la calidad de los A & B dentro del establecimiento es inocua?	31
GRÁFICO N.- 6 Estructura organizacional del establecimiento hotelero	34
GRÁFICO N.-7 Plano Cartesiano	53

ÍNDICE DE TABLAS

1.1	Círculo de Deming	19
2.1	Valores.....	24
3.1	Políticas del departamento de A & B	33
3.2	Medidas de mesas	36
3.3	Reglas de la Captur.....	36
3.4	Reglamento General de Actividades Turísticas.....	37
3.5	Capacidad de los salones	39
3.6	Departamento de compras y bodega.....	40
3.6.0	Proveedores hotel	41
3.6.1	Matriz de evaluación de factores internos (F & D)	50
3.6.2	Matriz de evaluación de factores externos (O & A).....	51
3.6.3	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA (FF)	52
3.6.4	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA (VC)	52
3.6.5	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA (EA).....	52
3.6.6	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA (FI)	53
3.6.7	Matriz cuantitativa de planificación estratégica	55
3.6.8	Matriz de perfil competitivo	56
3.6.9	Ranking de competitividad.....	57
3.6.10	Reglamento general de actividades turísticas art 11.....	58
4.1	Plan de mejoramiento continuo enfocado al ciclo de Deming	58
4.2	Nuevas políticas del departamento de A & B.....	60
4.3	Presupuesto sistema Nectilus.....	63
4.4	Presupuesto capacitación del personal	63
4.5	Proveedores propuestos	64
4.6	Desayunos - Breakfast.....	71
4.7	Categoría de rentabilidad	72
4.8	Entradas- Starters.....	72
4.9	Categoría de rentabilidad.....	73
4.10	Sopas- Soups	74
4.11	Categoría de rentabilidad	75
4.12	Platos fuertes- Main Courses.....	75
4.13	Categoría de rentabilidad.....	76

4.14	Platos típicos – Native Dishes	76
4.15	Categoría de rentabilidad	77
4.16	Emparedados- Sandwiches	78
4.17	Categoría de rentabilidad	79
4.18	Pastas	79
4.19	Categoría de rentabilidad.....	80
4.20	Ensaladas - Salads	80
4.21	Categoría de rentabilidad	81
4.22	Postres- Desserts.....	82
4.23	Categoría de rentabilidad.....	83
4.24	Bebidas- Beverage.....	83
4.25	Categoría de rentabilidad matriz	84
4.26	Plato estrella	85
4.27	Plato perro	86
4.28	Cuadro comparativo de costos entre actual y la nueva propuesta	87
4.29	Depreciación.....	91
4.30	Amortización	92
4.31	Mano de obra directa	92
4.32	Mano de obra indirecta.....	93
4.33	Mantenimiento.....	93
4.34	Gastos administrativos.....	94
4.35	Ventas	94
4.36	Costos de operación proyectados	95
4.37	Inventario hotel.....	95
4.38	Inventario propuesto	97
4.39	Ingreso por ventas.....	99
4.40	Ingreso por ventas propuesto.....	100
4.41	Ingreso por ventas Hotel Sebastián proyectado en años	100
4.42	Capital de trabajo.....	101
4.43	Flujo de caja	101
4.44	Tasa mínima del inversionista	102

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo ha sido creado para mejorar el departamento de alimentos y bebidas dentro del “Hotel Sebastián”, debido a que tiene 18 años en el mercado y no ha podido crecer tanto nacional como internacionalmente, lo cual hace que sea un factor negativo para el mismo.

En la actualidad se van conociendo nuevas teorías para poder mejorar la empresa de manera continua, el profesor Edwards Deming señala que es necesario realizar cambios periódicamente, por ende se ha implementado la misma para desarrollarla en el establecimiento hotelero y poder reducir las falencias que tiene el mismo, mejorando con ello la productividad de la empresa.

Cabe recalcar que se realizó el análisis de platos del restaurante, lo cual hizo que se disminuyera el costo de los mismos en el establecimiento para poder incrementar las ventas en el hotel.

Con la investigación realizada se puede implementar estrategias para que dicho establecimiento hotelero pueda crecer y ser uno de los mejores dentro del país.

ABSTRACT

This work has been created in order to improve the food and beverage department in the "Hotel Sebastián", because it is eighteen years in the market and still is not able to grow in the country and in the international field, which makes it a negative factor for the hotel.

Nowadays there's a lot of theories that can improve the way that establishment it's been used, Edwards Deming says that is necessary to do periodic changes to the business, that's why I used it in this project to reduce the problems of it.

It is important to say that the dishes of the restaurant had been analyzed, and thank this; the prices of the restaurant are less in order to increase sales of the establishment.

With the investigation and mechanism done, the hotel can grow to be the best in the country and in the international field.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Al sector gastronómico de un establecimiento hotelero se lo conoce como el departamento de alimentos y bebidas, y es el que abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico, desde su producción hasta la venta. (Reynoso, 1989, p.: 256).

En términos generales en este departamento se plantean, programan, coordinan y supervisan las actividades relacionadas con: la preparación, presentación y servicio de alimentos y bebidas, en restaurantes, bares, salones de fiesta y otros establecimientos análogos.

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema:

Para que el departamento de alimentos y bebidas funcione, es necesario que la gerencia sea capaz de articular todos los sectores involucrados y que conforman dicha unidad de negocios, tales como: servicio a la habitación, bares, restaurantes, y salones de eventos; así mismo es necesario tener claras las ideas y proyectos que se van a emplear, para que acompañen y respalden a los ya existentes en busca de la constante evolución y mejora.

Mediante las prácticas realizadas dentro del establecimiento hotelero se pudo notar que existen falencias en el departamento de alimentos y bebidas, por ende el personal no está cumpliendo con los reglamentos internos del mismo para satisfacer las necesidades del cliente.

El hotel es un establecimiento que necesita coordinar, supervisar el trabajo del personal, evaluar las estimaciones de compras requeridas para cubrir las actividades y/o eventos planteados por el “Hotel Sebastián”, y por último mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la atención prestada por parte de sus empleados.

1.1.1.1 Diagnóstico del problema: Síntomas y causas (Causa- Efecto).

En el departamento de alimentos y bebidas uno de los síntomas que se ha observado es que el establecimiento cuenta con personal que presenta desorganización dentro de la cocina, lo cual hace que los pedidos se tarden a la hora de ser llevados al cliente. Este

caso se da porque la gerencia general no les brinda la capacitación anual que necesitan para mejorar la atención al cliente.

Así mismo el “Hotel Sebastián” cuenta con un sistema desactualizado para usar en el restaurante Mistral, por lo tanto el trabajo del personal al momento de realizar los pedidos y mandarlos a cocina se complica, del mismo modo se pudo observar que en el menú del restaurante existe gran variedad de platos, haciendo que ciertos clientes se sienten insatisfechos debido a que los meseros no les dan el tiempo necesario al momento de hacer el pedido, cabe recalcar que los precios fueron subjetivos y no objetivos, es decir que no fueron analizados debidamente para el cliente, siendo una desventaja para los mismos.

Enfocándose en el departamento de compras y bodegas, el espacio del mismo es pequeño y presenta humedad, causando deterioro en ciertos productos con facilidad, haciendo un gasto extra para los dueños del hotel.

Por último en el sector de la Foch se observó que existen hoteles cerca e innumerables restaurantes que brindan el mismo servicio que el “Hotel Sebastián”, lo cual hace que nuevos clientes opten por ir a dichos establecimientos.

1.1.1.2 Pronóstico:

Dándose el caso que en el “Hotel Sebastián” no se resuelvan los problemas planteados anteriormente, dicho establecimiento no podrá desarrollarse y las probabilidades que crezca serán bajas, causando un riesgo para el hotel.

1.1.1.3 Control Pronóstico:

Para evitar el pronóstico analizado anteriormente, es necesario realizar el estudio de dicho departamento tanto operativo como técnico, para conocer cuales son las falencias del mismo, se debe tomar en cuenta la capacidad que tiene cada uno de los trabajadores para que desempeñen los cargos al máximo, es indispensable que el jefe del departamento realice capacitaciones semestralmente al personal, y así permita al “Hotel Sebastián” diferenciarse de los demás dentro de la zona.

Mediante el plan de mejoramiento que se va a implementar, el establecimiento podrá incrementar sus ventas, logrando así crecer como empresa, y ser reconocido tanto interna como externamente.

1.2 Formulación Del Problema:

¿Cómo incide el inadecuado manejo del departamento de alimentos y bebidas en el control de procesos del “Hotel Sebastián” ubicado al norte de la ciudad de Quito en el año 2013?

1.3 Sistematización Del Problema:

- ¿Actualmente cómo son los procesos en el departamento de alimentos y bebidas dentro del hotel Sebastián?
- ¿Es factible mejorar el departamento de alimentos y bebidas para incrementar las ventas dentro del hotel Sebastián?
- ¿Cuáles son las estrategias para mejorar la calidad del departamento de alimentos y bebidas?

1.1.4 Objetivo General:

Desarrollar un plan de mejoramiento en el departamento de alimentos y bebidas del hotel Sebastián.

1.1.5 Objetivos Específicos:

- Elaborar el análisis situacional del departamento de alimentos y bebidas.
- Realizar el estudio de mercado a clientes locales.
- Implementar la propuesta de mejoramiento y su costo beneficio.

1.1.6 Justificación:

Se pretende proponer con este tema la mejora del personal en el departamento de alimentos y bebidas, introduciendo al establecimiento un nuevo sistema para el manejo del mismo en el restaurante, capacitando semestralmente al personal, y por último incentivando al mismo.

Debido a su falta de organización el “Hotel Sebastián” puede perder sus clientes locales, y/o nuevos clientes que ingresen al hotel en un período de tiempo determinado, por ende se va a implementar el mejoramiento de estrategias claras, mediante el estudio del FODA, para poder incrementar las ventas y al máximo su potencialidad.

La importancia de este tema pretende renovar los productos, servicios y procesos que brinda el “Hotel Sebastián”, para que se pongan en práctica dentro del establecimiento.

1.2 Marco Teórico:

El departamento de alimentos y bebidas se creó con el fin de satisfacer al cliente al momento de consumir los mismos dentro del hotel, cuando un establecimiento hotelero tiene claro el significado del mismo se puede fidelizar al cliente, logrando implementar sus ventas y ser reconocido por la excelencia de su servicio tanto dentro como fuera del establecimiento hotelero, por ende se van a implementar estrategias lo cual permitan el cambio del hotel, con el fin de optimizar los recursos del mismo, incentivando el buen uso de los equipos de la cocina y el óptimo desempeño del talento humano.

La clasificación de los sub departamentos de alimentos y bebidas es:

- Producción: Cocina.
- Servicio: Restaurante, bar, room service, línea hotelera o servicio a la habitación, y banquetes.
- Departamento de compras y bodega.
- Limpieza.

En la actualidad las personas buscan satisfacer sus necesidades mediante el consumo de alimentos y bebidas fuera de sus hogares ya sean en: Hoteles, cafeterías, restaurantes, etc., para ser atendidos por personal capacitado, esto ha hecho que dicho departamento sea uno de los más importantes dentro de los establecimientos mencionados.

El mundo actualmente está experimentando un notable incremento del 35%, debido a que la intención de compra del consumidor ha crecido durante los dos últimos años, este porcentaje es el resultado de un estudio de mercado basado en encuestas, en más de 100 países a nivel mundial, incluido Ecuador. (Consumer, 2012, p.:212).

Enfocándose en el decreto No. 3400 del Reglamento General de Actividades Turísticas, cuando se brinda servicios de comedor en un establecimiento hotelero de 4 estrellas se debe:

- Ser atendido por un maître o jefe de comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento, con estaciones de seis mesas como máximo.

- Los jefes de comedor, a más de conocer el español, deben tener por lo menos conocimientos básicos del idioma inglés.

Según la CAPTUR (2011, párr. 25) cuando se tiene restaurantes de 4 tenedores se debe tener:

- Entradas para los clientes independiente de la del personal de servicios y mercancías.
- Vestíbulo con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres.
- Comedor con superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría.
- Cocina con elementos acordes a su capacidad, office, cuartos fríos para carnes, pescado y verduras, fregaderos, extractores de humos y olores.
- Mobiliario: Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.
- Aire acondicionado y calefacción.
- Ascensor: Si el establecimiento está situado en planta superior a la cuarta del edificio.
- Escaleras de servicio: Si el establecimiento tuviera más de una planta.
- Dependencias del personal de servicio: Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.

Personal:

- Un maître o jefe de comedor con conocimientos del idioma inglés.
- Personal suficiente y uniformado, con estaciones de seis mesas por salonero.

El ciclo operativo de gestión, divide las operaciones de alimentos y bebidas en una serie de actividades, relacionadas con el suministro de productos a los clientes de un hotel/restaurante. (García, “s.f.”, p.:62).

Para este proyecto la teoría que se quiere implementar es la de Edwards Deming, en donde se deben cumplir ciertos pasos para poder llegar a la mejora del establecimiento, también es conocido como círculo PDCA, la cual es una estrategia en la administración de una organización.

Las siglas, PDCA son el acrónimo de plan, do, check, act, (planificar, hacer, chequear y actuar), los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad,

incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización. (Deming , 1989, p.:93).

TABLA N.- 1.1 Círculo de Deming	
PLANEAR	- Establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. - Identificación del proceso. - Recopilación de datos. - Replantear las políticas.
HACER	- Implementación de procesos. - Generación de productos o servicios. - Capacitación al personal.
CHEQUEAR	- Realizar el seguimiento del personal y los productos e informar sobre los resultados.
ACTUAR	- Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: (Krajewsk , 1999, p.:12).

Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejora, permitirá el control, manejo y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollarse tanto en el presente como en el futuro, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Según (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2013, párr. 2) el plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de acción.
- Disponer un plan de los cambios a desarrollar en un futuro, un sistema de seguimiento y control de los mismos.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

El seguimiento del plan de mejoramiento deberá ser periódico para aumentar la calidad dentro del hotel, incrementando sus ventas y logrando la satisfacción máxima del cliente tanto local como extranjero.

Es necesario realizar una reingeniería de platos para conocer cuales son los platos estrellas, perros, dilema y vaca lechera de dicho establecimiento.

Platos estrella: Son los platos que se venden con facilidad y además dejan un alto margen a la empresa, la idea es no variarlos e intentar que nada cambie en ellos.

Vaca lechera: Estos platos se venden muy bien, gustan de forma muy generalizada a los consumidores, pero no son rentables para el restaurante, se plantea la disyuntiva de si mantenerlos ya que indudablemente traen clientela, o eliminarlos porque no traen beneficios.

Dilema: Son productos muy rentables para la empresa pero que no cuajan muy bien entre los clientes y no tienen una popularidad alta.

Perro: Son platos que además de no gustar al público no dejan un margen aceptable para la empresa. Son los primeros que en caso de cambiar la carta desaparecerían de la misma. (Díaz, 2011, p.:161- 163).

1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema:

Para poder cumplir con el plan de mejoramiento que se quiere implementar dentro del establecimiento hotelero, es necesario conocer cual es la temática de investigación que ciertos actores usan dentro de una empresa las cuales son:

La filosofía Kaizen: Se basa en la formación de equipos de trabajo y en una buena ingeniería industrial con el fin de mejorar en forma continua los procesos productivos. (Alcalde, 2009, p.: 20).

Teoría de Deming: Se debe cumplir con el círculo de Deming que se enfoca en cuatro pasos que son: Planear, hacer, chequear, y actuar. (Krajewsk, 1999, p.:13).

Por último la teoría de las restricciones se basa en que toda organización tiene como meta el ganar dinero, se debe estar consciente que los logros obtenidos han estado determinados para actuar sobre la organización. (Goldratt, 1980, p.: 103).

1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica:

Mediante el estudio realizado anteriormente la teoría que se va a emplear en el proyecto para mejorar el “Hotel Sebastián” es la que emplea el profesor Edwards Deming, debido a que se conoce cuales son los factores que se deben modificar dentro del establecimiento para poder realizarlos, posteriormente es necesario chequear toda la organización para actuar debidamente, y lograr que la mejora continua se realice periódicamente para que no existan problemas en el futuro para esta organización.

1.2.3 Marco Conceptual:

Plan de mejoramiento:

- Son los instrumentos que consolidan el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados de la empresa. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2013, párr: 2).
- Mecanismo para identificar riesgos e incertidumbres dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2013, párr: 3).

Departamento de alimentos y bebidas:

- Es el área desde la cual se coordina a diario las operaciones del restaurante, la cocina, banquetes, y el servicio de habitaciones. (Araque, “s.f.”, p.: 26).

Diseño metodológico:

- Es un estudio analítico debido a que se debe analizar que problemas existen en el hotel para poder modificarlos a tiempo e incrementar las ventas y no disminuirlas, debido a que se quiere lograr que el hotel se posicione en el mercado. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2013, párr.:5).

1.2.4 Hipótesis:

El adecuado manejo del departamento de alimentos y bebidas permitirá un mejor control de procesos del establecimiento hotelero, generando un incremento en las ventas y mayor rentabilidad.

1.2.5 Identificación y caracterización de las variables:

- **Variable independiente:** Manejo adecuado del departamento de alimentos y bebidas.
- **Variable dependiente:** Control de procesos en el departamento de alimentos y bebidas del establecimiento hotelero.

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Estudio de mercado:

Para la realización de este capítulo se recolectarán datos tomando en cuenta fuentes primarias, así como también encuestas que se van a realizar al mercado a medida que avanza la investigación.

Es importante resolver el problema de investigación, por lo cual se debe enfocar en un método que ayude a dicho establecimiento a desaparecer las falencias que presenta, la técnica para este proyecto es la de observación, y se va a emplear la ayuda de entrevistas y encuestas para conocer los principales problemas del “Hotel Sebastián”.

2.1.1 Tipo de estudio:

El tipo de estudio que se va a utilizar es el descriptivo, debido a que se necesita explicar en detalle el proceso de mejora que se quiere implementar en la investigación, para que el establecimiento hotelero sea reconocido dentro y fuera del país.

2.1.2 Modalidad de investigación:

La modalidad de investigación es de campo, debido a que los datos que se van a recopilar son del establecimiento hotelero, para poder finalizar con el desarrollo del mismo.

2.1.3 Método:

El método que se debe utilizar para la investigación es el deductivo, debido a que es el que está acorde para la formulación de hipótesis.

2.1.4 Población y muestra:

Las encuestas que se van a realizar están dirigidas a estudiantes, huéspedes, clientes del restaurante, entre 15 - 56 años, para conocer que se puede cambiar dentro del departamento de alimentos y bebidas de dicho establecimiento.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos junto a la Dirección Metropolitana de Gestión de Información, la población de la zona de la Mariscal es de 15.855 habitantes, por ende se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 * N * P * Q}{e^2(N - 1) + K^2 * P * Q}$$

En donde:

K²= Nivel de confiabilidad de la muestra

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra

P= Porcentaje de casos positivos

Q= Porcentaje de casos negativos

E= Margen de error

Remplazando los valores:

Tabla N.- 2.1
Valores

N= Tamaño de la población	15.855
K ² = 1,96 (si la seguridad es del 95%)	1.96
p= Proporción esperada	0.5
q= (-1 en este caso)	0.5
e= Error (en este caso deseamos un 5% de error)	0.05
n= Tamaño de la muestra	375

$$n = \frac{(1.96)^2 * 15855 * 0.5}{(0.05)^2(15855 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 375 encuestas.

2.1.5 Selección de instrumentos de investigación:

Como se explica anteriormente se utilizarán fuentes primarias. En la visita realizada el día jueves 14 de Agosto del 2013 se realizaron 375 encuestas a los clientes del hotel Sebastián que a continuación se nombra:

2.1.5.1 Encuesta:

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene como objetivo principal manejar adecuadamente el departamento de alimentos y bebidas dentro del establecimiento hotelero.

Instrucciones:

- a. No es necesario poner su nombre dentro de la encuesta.
- b. Esta encuesta consta de 5 preguntas.
- c. Marque con una X su respuesta.
- d. Lea atentamente cada una de las preguntas.
- e. Describa el género y edad.

ENCUESTA DEL HOTEL SEBASTIÁN

Género: Masculino: _____

Edad: _____

Femenino: _____

1. ¿Está usted conforme con el servicio de alimentos y bebidas que brinda el Hotel Sebastián?

SI__

NO__

¿Porqué?: _____

2. De las siguientes opciones diga en dónde fue atendido por el hotel:

- Room service (Servicio a la habitación) _____
- Restaurante Mistral _____
- Lobby Bar _____
- Salones de eventos _____

3. ¿Según la carta del hotel Sebastián, está usted de acuerdo con la variedad de platos que ofrece?

SI__

NO__

¿Porqué?: _____

4. ¿Estaría dispuesto a pagar más del precio ofertado en la carta?

SI__

NO__

¿Porqué? _____

5.¿Piensa que la calidad de los alimentos y bebidas dentro del establecimiento es inocua?

SI__

NO__

Si su respuesta es No

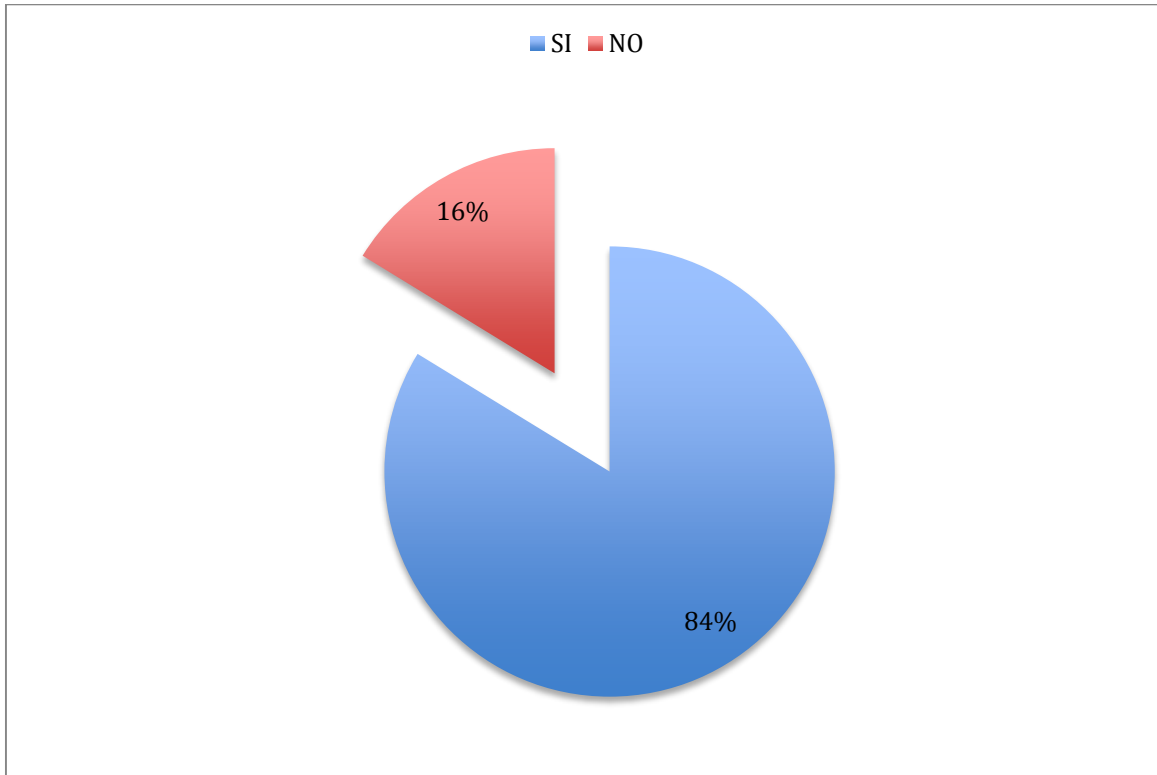
explique:_____

Muchas gracias por el tiempo invertido para realizar la encuesta.

2.1.5.2 TABULACIÓN:

1. ¿Está usted conforme con el servicio de alimentos y bebidas que brinda el Hotel Sebastián?

Gráfico N.- 1



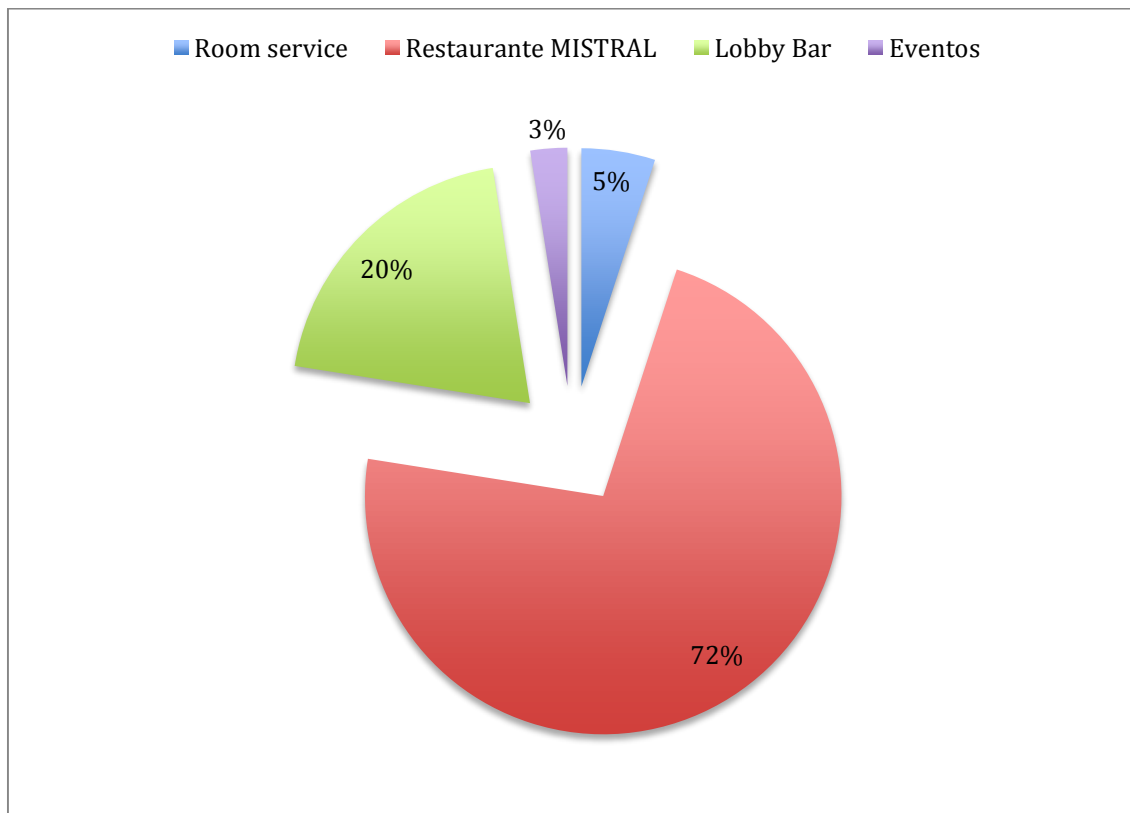
Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Encuesta

El 84% de las personas mencionaron que sí están conformes con el servicio de alimentos y bebidas debido a que la imagen, presentación y sabor de los platos es de buena calidad, sin embargo el 16% de los clientes no están satisfechos por el personal, debido a que existe falta de profesionalismo dentro del establecimiento.

2. De las siguientes opciones diga en dónde fue atendido por el hotel:

Gráfico N.- 2



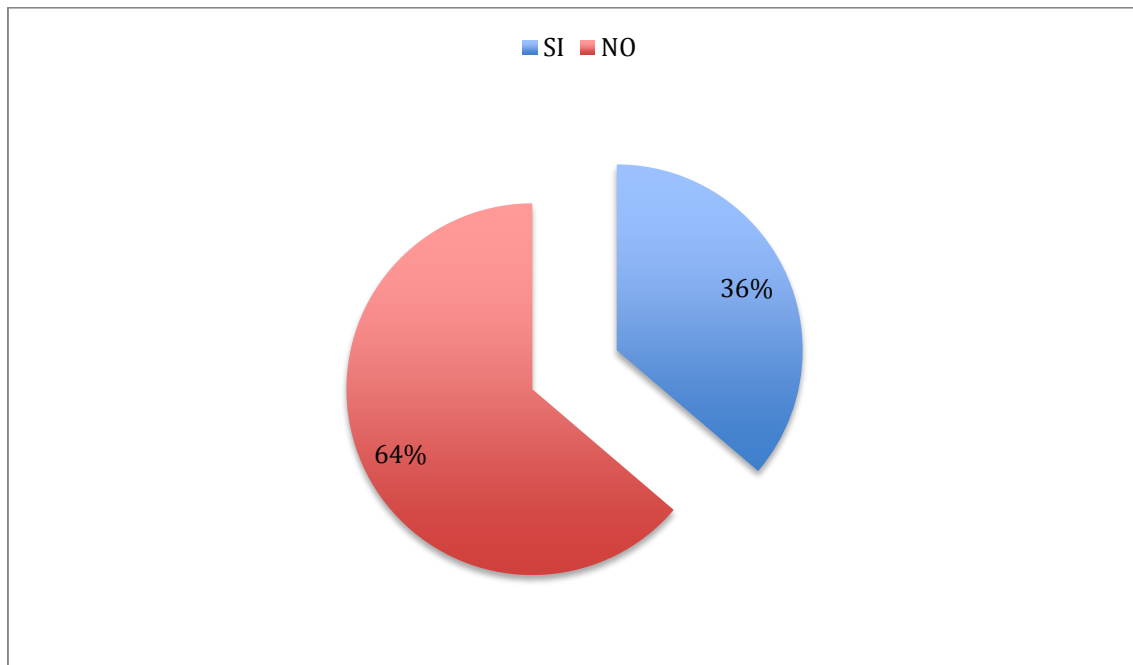
Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Encuesta

En la encuesta realizada el 72% se hizo atender en el restaurante Mistral, el 5% en el área de room service, el 3% en eventos y por último el 20% en el lobby bar, los comentarios dentro del restaurante fueron negativos debido al personal, por otro lado en el área de servicio a la habitación, lobby bar y eventos, no se obtuvo comentarios negativos y estuvieron muy a gusto con los mismos, por ende es necesario realizar un mejor control en el área del restaurante.

3. ¿Según la carta del hotel Sebastián, está usted de acuerdo con la variedad de platos que ofrece?

Gráfico N.- 3



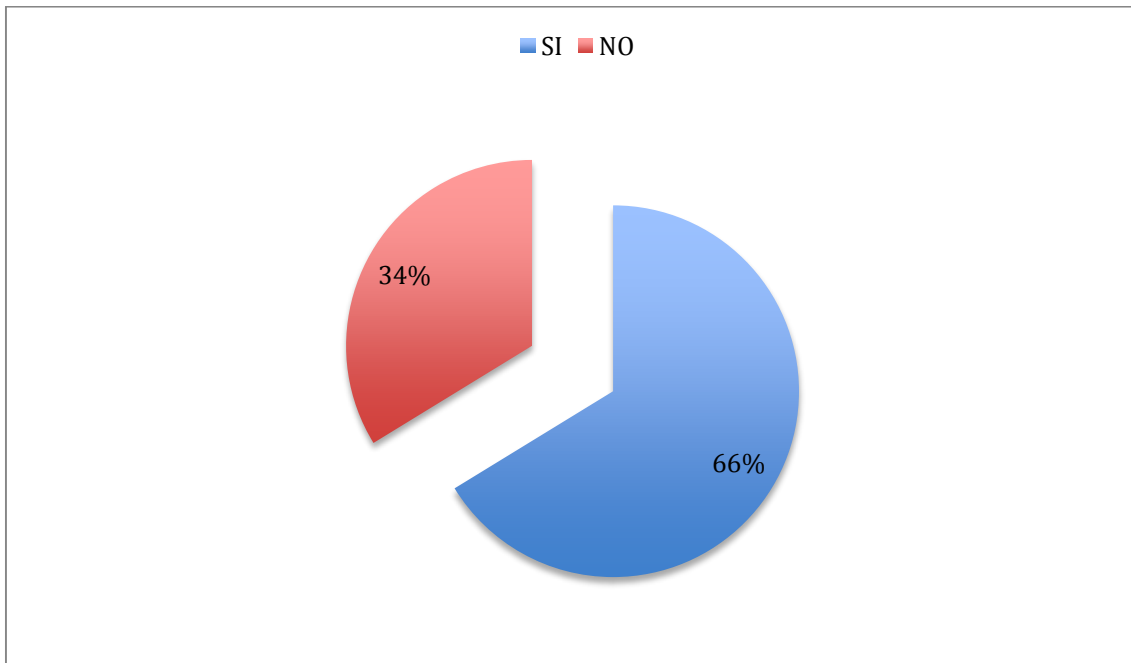
Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Encuesta

De acuerdo a las personas encuestadas el 36% de ellas contestaron que si están conformes que exista variedad de platos, mientras que el 64% dijeron que no, la justificación que se obtuvo mediante la investigación de mercado realizada es que la carta es muy extensa y no se puede acabar de leer toda, por otro lado los encuestados mencionaron que los precios son caros, es necesario hacer un análisis de platos para poder conocer cuales con los platos estrellas, perros, dilema y vacas lecheras para saber cuales tienen acogida o no dentro del menú, gracias a este análisis se podrán eliminar ciertos platos y mejorar los precios de la misma.

4. ¿Está dispuesto a pagar más del precio ofertado en la carta?

Gráfico N.- 4



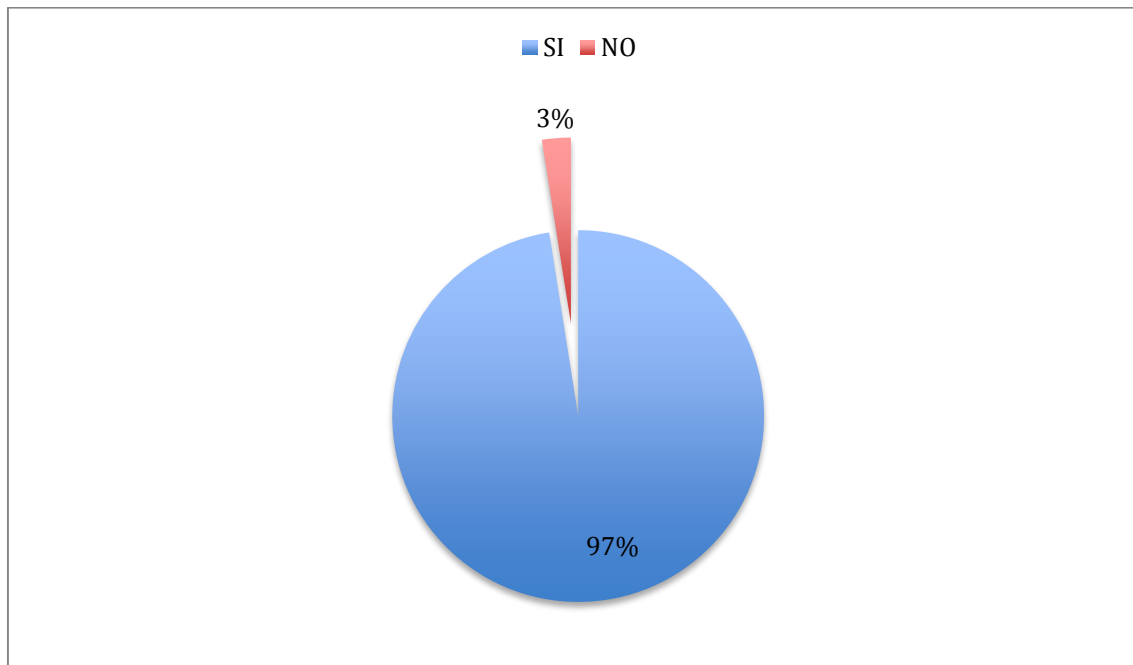
Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Encuesta

De acuerdo a las personas encuestadas se obtuvo que el 66% están de acuerdo, debido a que el sabor, presentación e imagen de los mismos son de excelente calidad, sin embargo el 36% de las personas no pagarían más por un plato dentro del menú del establecimiento hotelero, por accidentes que ocurrieron el día que fueron atendidos.

5. ¿Piensa que la calidad de los alimentos y bebidas dentro del establecimiento es inocua?

Gráfico N.- 5



Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Encuesta

En respuesta a esta pregunta el 97% de los encuestados dijeron estar muy a gusto con la calidad de los alimentos y bebidas, mientras que el 3% restante se quejó por el mal servicio que se recibió, gracias a la investigación de mercado se ha llegado a la conclusión que la calidad de los alimentos y bebidas dentro del establecimiento hotelero es excelente, sin embargo falta profesionalismo y que el personal cumpla las normas y funciones que se tiene dentro del hotel, es necesario que el jefe del departamento realice capacitaciones semestrales al personal, debido a que se deben cumplir con los requisitos para poder ejercer el servicio tanto a huéspedes como a clientes externos.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL SEBASTIÁN:

3.1.1 Misión:

Servir con amabilidad, profesionalismo, excelencia y calidez humana para superar las expectativas del cliente, poner atención a los detalles y mejorar constantemente.

3.1.2 Visión:

Ser un hotel altamente profesional en la ciudad de Quito, ceñidos a un manejo responsable y sustentable con el medio ambiente y la conservación de los recursos.

3.1.3 Valores Corporativos:

- Puntualidad
- Honradez
- Respeto
- Amabilidad
- Hospitalidad
- Responsabilidad.

3.1.4 Políticas del departamento de alimentos y bebidas:

Para poder replantear las políticas internas del “Hotel Sebastián”, es necesario conocer cuales son las políticas actuales para poder modificarlas y así realizar la propuesta de mejoramiento; a continuación se nombran las mismas, la fuente es copia textual del documento del establecimiento hotelero:

Tabla N.- 3.1

<u>Descuentos en alimentos y bebidas:</u>	- No dar ningún descuento en alimentos y bebidas. - No se alquilará el salón “El Parque” para fiestas bailables.
<u>Cierre de Ambiente:</u>	- Cierre del centro de consumos fuera de los horarios normales, requerirá la aprobación de la gerencia de operaciones.
<u>Eventos para partidos políticos:</u>	- El valor del descorche no se cobrará. - El arriendo de salones se realizará con el 50% de anticipo. - Alimentos y bebidas sin descuento. - El arriendo de equipos 50% de descuento.
<u>Visto bueno para solicitud de compras:</u>	- Toda solicitud de compra de la división de alimentos y bebidas, deberá ser autorizada por la gerencia de dicha división, antes de ser entregada al departamento de compras.
<u>Room service:</u>	- El servicio de room service no debe demorar más allá de 15 minutos desde que se toma la comanda hasta el servicio respectivo.
<u>Contrataciones:</u>	- El cliente tiene hasta 48 horas antes de un evento de posibilidad de efectuar cualquier tipo de cambio a la organización, tipo de menú o número de personas asistentes al evento. - El hotel se reserva el derecho de cobrar el 100% del número de invitados, aun cuando la asistencia no haya sido la totalidad. En caso de existir sobrante de comestibles el cliente está en su derecho de disponer del mismo. - El cliente no puede excederse de las horas contratadas para un evento, caso contrario se cobrarán dichas horas. - El cliente no puede introducir al hotel, ningún tipo de bebidas alcohólicas sin previa autorización del departamento de alimentos y bebidas o gerencia nocturna.

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: En base a políticas del hotel.

3.1 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es necesario realizar un diagnóstico del establecimiento hotelero, este análisis es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro, logrando proponer las mejoras dentro de la institución.

Para la dirección en el servicio de alimentos y bebidas es necesario conocer las características generales de funcionamiento y operación que realiza este departamento, para poder detectar los problemas que tiene y realizar el planteamiento de mejora posteriormente.

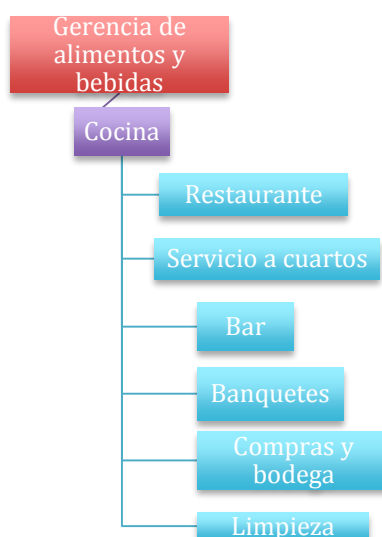
Cabe recalcar que se escogió este departamento porque es uno de los más importantes dentro del “Hotel Sebastián”, debido a que se genera aproximadamente el 35% de las ganancias (Dato obtenido por la entrevista con Estuardo Pacha, jefe de alimentos y bebidas del establecimiento hotelero), el mismo brinda el servicio tanto a huéspedes como a clientes externos, ya sea en el restaurante, en salones, etc.

Los sub departamentos de alimentos y bebidas dentro del establecimiento hotelero son: Cocina, restaurante, servicio a cuartos, bar, banquetes, compras y bodega, y finalmente limpieza.

Gráfico N.- 6

Estructura organizacional del establecimiento hotelero.

Organigrama plano o vertical



Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Entrevista con el jefe de A y B Estuardo Pacha

3.2.1 Cocina:

Se la utiliza para realizar alimentos y transportarlos al cliente para room service, restaurante y lobby bar; el encargado es el chef debido a que supervisa que todo esté bajo control dentro de la cocina.

Existen 5 personas que trabajan en cocina y 10 en servicio, las cuales disponen de dos turnos de trabajo: El primer turno de 6:30 am a 15:00 pm y el segundo de 14:30 a 10:30 pm; los equipos dentro de la cocina están en buen estado, debido a que periódicamente se realiza mantenimiento para evitar daños en el futuro.

Los pisos en la cocina son de baldosa, se los limpia diariamente con desinfectantes, y por último la luz que se utiliza es incandescente.

Lamentablemente se pudo observar en la refrigeradora contaminación cruzada (Ver Anexo 5) por la falta de cámaras frigoríficas, lo cual no debe presentarse en dicho establecimiento.

- El “Hotel Sebastián” trabaja con la empresa “RECICLAR” con respecto a los desechos, a diario se recoge plástico, cartón, papel entre los más importantes, y por último los desechos de comida la empresa pública de Quito lo hace cada noche.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- No existe suficiente personal por lo que hace que el servicio sea lento.
- No disponen de un sistema de software actualizado para controlar los pedidos de restaurante a cocina.
- La comanda es colocada en una piola al momento de realizar el pedido a cocina.
- No existen suficientes cámaras frigoríficas.

Mantelería:

- Se pudo observar que el hotel no cuenta con un mueble para guardar los manteles (Ver Anexo 3), es necesario crear un sistema de almacenamiento, debido a que no se puede tener en el pasillo a vista de los clientes.

3.2.2 Restaurante:

En el “Hotel Sebastián” el nombre de su restaurante es MISTRAL, está disponible para huéspedes o clientes externos en el horario de 6:30 am a 10:00 am para desayuno y platos a la carta de 12:00 pm a 22:00 pm, ofrece platos tanto nacionales como

internacionales, la capacidad máxima es de 60 personas aproximadamente.

Cuenta con 18 mesas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla N.- 3.2

Medidas de mesas

Rectangulares	80cm * 1,20 cm
Circulares	90 cm de diámetro
Cuadradas	80 * 80 cm

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Entrevista con Estuardo Pacha

Se utilizan formatos para tomar pedidos como son las comandas, pedido a bodegas, solicitud de baja, parte de averías, y orden de requisición; sin embargo el personal comete errores al momento de llenar los mismos, por ende es necesario que el jefe del departamento deba realizar una capacitación al personal para poder enseñar el método que se utiliza, para llenar los formatos y no tener problemas en el futuro.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- En la carta del restaurante Mistral existe gran variedad de platos.
- Los precios del menú son subjetivos y no se realizó ningún estudio para implementar los costos para el cliente.
- Falta de capacitación y desorden por parte del personal.

Se debe cumplir con ciertas reglas cuando se tiene restaurantes de 4 tenedores.
(CAPTUR, 2011, párr:6)

A continuación se conocerá si se cumple o no con los mismos:

Tabla N.- 3.3

Reglas de la CAPTUR

Entradas para los clientes independiente de la del personal de servicios y mercancías.	Si se cumple
Vestíbulo con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres.	Si se cumple
Comedor con superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría.	Si se cumple
Cocina con elementos acordes a su capacidad,	

office, cámaras frigoríficas, cuartos fríos para carnes, pescado y verduras, fregaderos, extractores de humos y olores.	No se cumple, falta cámaras frigoríficas.
Mobiliario, alfombras, lámparas, tapicería, vajilla cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.	Si se cumple
Aire acondicionado y calefacción.	Si se cumple
Ascensor: Si el establecimiento está situado en planta superior a la cuarta del edificio.	Si se cumple
Escaleras de servicio: Si el establecimiento tuviera más de una planta.	Si se cumple
Dependencias del personal de servicio: Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.	Si se cumple

Fuente: (Captur, 2011, párr.6)

Elaborado por: Luciana Romero

3.2.3 Servicios a cuartos:

Este servicio se lo ofrece las 24 horas al día, el personal del restaurante y la cocina están encargados de la preparación de alimentos, y los meseros de llevarlos a la habitación, el tiempo máximo de espera es de 15 a 20 minutos aproximadamente.

El Art 11 del Reglamento General de Actividades Turísticas para hoteles de cuatro estrellas en el comedor decreta:

Tabla N.- 3.4

Reglamento General de Actividades Turísticas

- Ser atendido por un jefe de comedor y asistido por personal necesario según la capacidad del establecimiento.	Se cumple
- Ofrecer el servicio las 24 horas del día	Se cumple
- Tener conocimientos básicos en el idioma inglés.	Se cumple
- Carta con variedad de cocina internacional y platos típicos ecuatorianos.	Se cumple
- Elección entre cuatro o más especialidades dentro de cada grupo de platos.	Se cumple

Fuente: (Captur, 2011, párr.8)

Elaborado por: Luciana Romero

3.2.4 Bares:

Su horario de atención es de 14:30 pm a 22:00 pm, el lobby bar (Antaño) está diseñado para servir bebidas alcohólicas o no alcohólicas, también ofrecen servicio de platos especiales, su capacidad máxima es de 20 personas aproximadamente contando con seis mesas respectivamente, este bar es exclusivo para huéspedes, y por último no brinda servicio a clientes externos.

3.2.5 Banquetes

SALONES PARA EVENTOS:

El hotel cuenta con 5 salones para eventos: El parque, Los Andes 1 y 2, El Prado, Pórtico y finalmente Pórtico/Prado; los mismos ofrecen el servicio para personas que lo soliciten, a continuación se hablará de cada uno de los salones:

El parque

Este salón es el más grande, cuenta con 148 m², no se presta para eventos sociales, debido a que está ubicado en el octavo piso y puede ocasionar disgustos a los huéspedes, sin embargo es recomendable usar este tipo de salón para eventos sociales, debido a que tiene la capacidad necesaria para este tipo de eventos.

Prado

El "Prado" cuenta con 65 m², y está ubicado en el subsuelo uno, está diseñado para realizar presentaciones empresariales debido a su capacidad, es uno de los más utilizados dentro del establecimiento hotelero, este dato se obtuvo por la entrevista realizada a Estuardo Pacha jefe de alimentos y bebidas.

Pórtico:

El salón "El pórtico" cuenta con un área de 76 m², está ubicado en el subsuelo uno junto con el salón "El Prado", se pueden realizar tanto eventos empresariales como sociales según el número de personas que asistan al mismo.

Los Andes 1:

Cuenta con un área de 32 m², está ubicado en el octavo piso junto al salón "El Parque", se lo utiliza para eventos sociales, y es el más pequeño dentro del establecimiento hotelero.

Los Andes 2:

Cuenta con un área de 50 m², está ubicado en el octavo piso, es recomendable para eventos sociales pequeños, tiene una capacidad máxima para 16 personas, y en su mayoría se lo utiliza los días miércoles y jueves. (Dato obtenido por la entrevista realizada a Estuardo Pacha, jefe de alimentos y bebidas).

Pórtico- Prado:

Tiene un área de 145 m², está ubicado en el subsuelo uno, y se lo utiliza para eventos empresariales y sociales.

Capacidad de los salones:

A continuación se detallará la capacidad de cada uno de los salones, explicándolos de la siguiente manera:

Tabla N.- 3.5
Capacidad de los Salones

Salón	Escuela	Auditorio	Imperial	Cuadrada	Mesa en U	Mesa Rec	Rct. C/Baile	Mesas O	O C/ baile
El parque	85	170	30	40	35+ 10 aparte	130	110	80	60
Pórtico	50	110	30	40	30	90	70	50	40
Prado	30	60	30	26	30	80	40	40	30
Andes 1		20	12	10		20	10	10	10
Andes 2	16	25	30	20		30	20	20	10

Fuente: Información obtenida por Estuardo Pacha (Jefe de alimentos y bebidas)

Elaborado por: Estuardo Pacha

- Según la capacidad de cada salón se pueden realizar eventos para compromisos sociales, reuniones de negocios, cócteles, exposiciones, congresos y seminarios; el establecimiento posee paquetes que se acoplen al cliente según el salón que el mismo

escogió, cada semana disponen de eventos sociales o empresariales, sin embargo es recomendable usar los salones más grandes para eventos sociales.

3.2.6 Departamento de compras y bodega:

El departamento de compras y bodega se maneja de acuerdo al control que hace el jefe de bodega junto con una persona del departamento de contabilidad, a fin de cada mes se realiza el análisis de dicho departamento, el jefe de alimentos y bebidas revisa diariamente el control de ingreso y salida de mercadería y productos, los mismos que recibe en diferentes días de la semana. Los alimentos ingresan con el siguiente orden:

Tabla N.- 3.6

LUNES	Lácteos
MARTES	Vegetales, hortalizas y frutas
MIÉRCOLES Y JUEVES	Carnes, pollos, mariscos y embutidos
VIERNES	Licores
SÁBADO	Harina

Fuente: Información obtenida por Estuardo Pacha (Jefe de alimentos y bebidas)

Elaborado por: Estuardo Pacha

El proceso del departamento de compras y bodegas se realiza de la siguiente manera:

Abastecimiento:

- El jefe del departamento es el encargado de la compra, manipulación, control y transporte de los alimentos que ingresan al “Hotel Sebastián”, debe verificar que los alimentos estén en buenas condiciones para posteriormente usarlos en la cocina.

Almacenamiento:

- Los alimentos y bebidas son guardados para que sean preparados, según las pasantías realizadas se pudo notar que la bodega de los alimentos es pequeña y presenta humedad, lo que hace que los alimentos se deterioren fácilmente.

Pre- elaboración de alimentos:

- El personal de cocina es el encargado de limpiar, eliminando desperdicios y la suciedad de cada alimento, una vez realizado este proceso los mismos estarán listos para la elaboración.

Elaboración de alimentos y bebidas:

- En este paso el personal de cocina es el encargado de elaborar los platos finales para los clientes del “Hotel Sebastián”, la entrega de cada plato oscila entre los 15 a 20 minutos para ser servido.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- El departamento no cumple los estándares de limpieza (Ver Anexo 4 y 6).
- Los alimentos se deterioran en la bodega por la humedad.
- El olor que proviene de dicho departamento es desagradable.
- La bodega es pequeña y presenta humedad.

3.2.7 Limpieza:

El personal realiza la limpieza periódicamente en zonas que los clientes pueden observar como restaurantes, salones, y bar; pero no las realizan en zonas para personal autorizado.

3.2.8 Proveedores:

Los proveedores que tiene el establecimiento hotelero son:

Tabla N.- 3.6.0
Proveedores Hotel

Alpina	Lácteos
Lifrutti	Vegetales y hortalizas
Vinesa	Licores
Carniden	Carnes, pollos
Jimmy's seafood	Mariscos
Industria Harinera	Harina
Yuris	Embutidos
Arca continental	Gaseosas

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Entrevista con el jefe de departamento

Se pudo determinar que los precios de dichos proveedores son altos a comparación de otros que venden al por mayor, por esta razón en la propuesta de mejoramiento se deberá implementar nuevos proveedores que presenten precios más bajos para poder realizar el cambio del menú, realizando las recetas estándar y así disminuir los precios de los platos para poder incrementar la ventas dentro del establecimiento.

3.3 CLASIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Personal Administrativo

- Jefe de Alimentos y bebidas
- Subgerente de alimentos y bebidas
- Coordinador de eventos
- Supervisor de alimentos y bebidas

Personal Operativo

- Chef ejecutivo
- Chef pastelero
- Capitán de mesero
- Meseros
- Cajero
- Posilleros
- Ayudante de cocina

Banquetes

- Capitán
- Meseros

3.3.1 Personal Administrativo:

3.3.1.1 JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Es el más importante de dicho departamento, porque su objetivo principal es direccionar al personal de alimentos y bebidas para su correcto desempeño dentro del “Hotel Sebastián”, los encargados de tener el control en el departamento que se va a estudiar deberán cumplir todas las metas y objetivos que tienen planeados.

Según Estuardo Pacha las funciones más importantes que debe realizar el gerente de alimentos y bebidas son:

- Mantener orden dentro de la empresa.
- Tener contacto con el personal de diferentes departamentos.
- Supervisar el departamento de alimentos y bebidas.
- Estar pendiente la mayor parte del día de la disciplina del personal.
- Aprobar los tipos de eventos que se van a realizar, y notificar a gerencia general para conocer que día se va a realizar el mismo.
- Crear políticas para que el personal cumpla a medida que realiza su trabajo.
- Crear normas sanitarias para la manipulación de alimentos.
- Estar en contacto directo con el personal de alimentos y bebidas.
- Estar pendiente que el personal cumpla con los requisitos, reglas, políticas al momento de servir a un huésped o cliente externo.
- Responsabilizarse directamente de cualquier falencia que ocurra en el restaurante, salones, o el lobby bar.
- Solucionar problemas en caso de tener alguno.
- Aprobar las recetas estándar elaboradas por el chef de cocina.
- Supervisar que el personal del departamento de alimentos y bebidas cumpla con lo que se le asignó.
- Autorizar las horas extras del personal de cocina.
- Realizar los gastos del nuevo uniforme para el personal del departamento de alimentos y bebidas.

3.3.1.2 SUBGERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Las principales funciones que cumple el subgerente de alimentos y bebidas son:

- Controlar los gastos que se realiza en el departamento de alimentos y bebidas.
- Reportar por medio de informes a la gerencia general.
- Realizar el seguimiento en cuanto a estándares de servicio que asigna al personal la gerencia de alimentos y bebidas.
- Controlar la calidad de los productos para la preparación de los platos.
- Realizar presupuestos para mantener precios fijos, y bajos sin perder la calidad de los mismos y el inventario en la bodega.

3.3.1.3 COORDINADOR DE EVENTOS:

El objetivo principal del coordinador de eventos es organizar los mismos de manera correcta, siempre supervisando al personal.

Entre las más importantes funciones que realiza el coordinador son:

- Consultar las promociones que existen en el restaurante y el área de banquetes con la gerencia de alimentos y bebidas.
- Coordinar con los otros departamentos lo que se debe realizar meses previos al evento.
- Comunicar a los diferentes departamentos que evento se va a realizar, la fecha del mismo, y las indicaciones que se deben cumplir para ese día.
- Implementar el menú que se va a utilizar, conservando o realizando cambios en el mismo para la satisfacción del cliente.
- Comunicar a la gerencia sobre lo que se está realizando mediante un informe escrito.

3.3.1.4 SUPERVISOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Su objetivo principal es inspeccionar, observar, controlar las tareas administrativas y operativas del hotel, por lo general está enfocado única y exclusivamente al personal del establecimiento, y a los huéspedes que requieren del servicio de alimentos y bebidas.

Las funciones del supervisor son:

- Comprobar la calidad y presentación de las comidas y bebidas al igual que la presentación del personal.
- Controlar que la comida se encuentre con los estándares de calidad.
- Tener un control en el análisis de los comentarios de los clientes.
- Revisar y analizar el reporte que se realiza diariamente de ventas.
- Supervisar las funciones del personal.
- Controlar la temperatura de los cuartos fríos.
- Realizar la limpieza en la cocina.
- Elaborar nuevas promociones para huéspedes, clientes externos de manera continua para que se incrementen las ventas que realice el hotel.

3.3.2 Personal Operativo:

Restaurante:

3.3.2.1 Chef ejecutivo:

Es la cabeza administradora de la cocina, sus responsabilidades incluyen el planeamiento, supervisión, enseñanza, preparación y servicio.

Según Estuardo Pacha las funciones que se deben realizar son:

- Preparar los platos para los clientes.
- Supervisar la cocina.
- Realizar la presentación de los platos con el personal de cocina.

3.3.2.2 Chef pastelero:

Mediante las prácticas realizadas en el establecimiento, se pudo conocer las funciones que realiza el chef pastelero o también conocido como chef pâtissier las cuales son:

- Realizar los postres así como helados y mermeladas para los clientes.
- Elaborar la decoración del plato.
- Controlar, revisar, y dirigir a los ayudantes.

3.3.2.3 Capitán de mesero:

Es el encargado de reportar al subgerente de alimentos y bebidas, organizar el trabajo diario del personal, planificar, controlar, coordinar y direccionar al mismo con el fin de dar un buen servicio al cliente. (Lara, 2004, p.:169).

Según Jorge Lara las funciones que se deben realizar son:

- Supervisar la calidad, rapidez, cortesía y continuidad en el servicio que prestan los meseros a clientes.
- Recibir y despedir amablemente al comensal.
- Comentar con clientes los detalles de calidad en alimentos, servicio y bebidas. En caso de quejas, solucionarlas de inmediato y reportarles al jefe del departamento.
- Revisar que los trabajos rotativos se lleven a cabo según lo previsto, en caso contrario indicar al personal las correcciones pertinentes.
- Revisar diariamente los suministros generales, registrando las necesidades en las requisiciones respectivas.

3.3.2.4 Meseros:

Los meseros se transforman en la imagen de la empresa ante el comensal, su aspecto en todo momento tiene que ser pulcro y aseado.

Según Estuardo Pacha sus funciones son:

- Tomar las órdenes.
- Explicar a los clientes los platillos del menú.
- Aconsejar sobre los platillos especiales o que requieren mayor tiempo de preparación.
- Realizar la limpieza del restaurante.
- Retirar los arreglos florales, y mantelería.

3.3.2.5 Cajero:

En el “Hotel Sebastián” se realizan funciones como:

- Reportar las ventas al capitán del restaurante.
- Facturar los consumos diariamente.
- Revisar la caja todas las mañanas, ingresando su clave personal para abrir el sistema, y verificar el cierre del turno la noche anterior.

3.3.2.6 Posilleros:

Son las personas que se encargan del lavado de platos de la cocina, secarlos y ponerlos en su lugar; el hotel cuenta con tres posilleros para que el servicio sea más rápido, sin embargo hace falta contratar más personal debido a que existe mucha demanda desde las 12 pm hasta las 4pm.

3.3.2.7 Ayudante de cocina:

Las funciones que se deben cumplir son:

- Disponer adecuadamente las herramientas, utensilios y materiales de trabajo.
- Lavar, pelar, cortar legumbres, hortalizas, pescados y mariscos.
- Preparar fondos, ensaladas, salsas y participar en los inventarios.
- Colaborar con el cocinero en el servicio.
- Limpiar y ordenar el puesto de trabajo.
- Colaborar en el arreglo general de la cocina.

3.3.3 Banquetes:

3.3.3.1 Capitán:

Mediante la entrevista que se realizó al director de alimentos y bebidas las funciones son:

- Controlar el miche en place en los salones.
- Revisar el montaje de la estación de café en la mañana.
- Dar un buen servicio al cliente.
- Supervisar y asignar tareas al personal.
- Verificar la asistencia al igual que la presentación personal.
- Ayudar al personal de cocina con los montajes de mesas en el respectivo salón.

3.3.3.2 Mesero:

El mesero es el encargado de atender al cliente directamente, sus funciones son:

- Dar la bienvenida al cliente.
- Saludar, y ser cordial.
- Acompañar a los clientes a la mesa.
- Dar los reportes al capitán.
- Servir pan y mantequilla con la respectiva porción de panes.
- Asistir al cliente en todos sus pedidos.
- Servir el coffee break de los eventos.
- Recoger el menaje, cubertería y mantelería de las mesas.

3.4 ANÁLISIS AL PERSONAL:

Mediante la entrevista que se realizó al jefe de alimentos y bebidas y por las prácticas realizadas dentro del “Hotel Sebastián”, al momento que un nuevo trabajador ingresa a la empresa solo se fijan en su experiencia laboral, por ende los mismos al momento de trabajar en el hotel no estudian las políticas ni funciones de cada cargo, solo se basan en las labores del día a día lo cual hace un factor negativo para el mismo, se recomienda que existan capacitaciones semestralmente en todo el departamento para poder crecer como empresa y en el mercado.

3.5 Análisis FODA:

3.5.1 Objetivo:

El principal objetivo es ayudar al “Hotel Sebastián” a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales, es indispensable aprovechar las fortalezas y oportunidades, minimizando las debilidades y amenazas.

Es necesario realizar las matrices de planificación estratégica las cuales son:

- Matriz de evaluación de factores internos (Fortalezas y Debilidades).
- Matriz de evaluación de factores externos (Oportunidades y Amenazas).
- Matriz de posición estratégica y evaluación de acción. (PEEA).
- Matriz cuantitativa de planificación estratégica.

3.5.2 Desarrollo:

El análisis FODA se lo realizó en base a las pasantías realizadas dentro del mismo, el cual se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización:

3.5.3 ANÁLISIS INTERNO

Mediante el análisis realizado se pudo detectar lo siguiente:

Fortalezas y Debilidades (Departamento de alimentos y bebidas)

Fortalezas:

- Materia prima de bajo costo y alta calidad para la preparación de platos.
- Aseo dentro de la cocina.
- Atención eficaz al cliente en el lobby bar, room service y banquetes.
- Cocina separada tanto para alimentos calientes como fríos.

Debilidades:

- Falta de personal dentro del departamento de alimentos y bebidas.
- No se pone en práctica las funciones del personal.
- No existen suficientes cámaras frigoríficas para almacenar los productos por ende existe contaminación cruzada.

- Inexistencia de infraestructura adecuada para almacenar la mantelería tanto del restaurante como de eventos.
- La bodega es pequeña y presenta humedad.
- No se realiza la limpieza periódicamente en el departamento de compras y bodega.
- El menú del establecimiento posee extensa variedad de platos.
- Precios subjetivos en el menú.
- La comanda es colocada en una piola al momento de realizar el pedido a cocina.
- No disponen de un sistema actualizado de software para controlar los pedidos del restaurante.

3.5.4 ANÁLISIS EXTERNO:

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Aparición de nuevos nichos de mercado.
- Ubicación estratégica del hotel, por ende se incrementan las ventas dentro del restaurante Mistral.
- Tiene convenio con una agencia de viaje.
- Profesionales de hotelería y turismo pueden asesorar el hotel.
- Apoyo financiero por parte de entidades de Turismo para ampliación del hotel.

Amenazas:

- Aparición de nuevos competidores con precios atractivos o mejor infraestructura.
- Problemas de seguridad en las horas de la noche.
- Tendencias gastronómicas crecientes en otros establecimientos hoteleros a menor costo.
- Molestias causadas por el soterramiento de los cables de alta tensión en la zona de la Mariscal.

3.6 Identificación de fortalezas y debilidades:

Tabla N.- 3.6.1 Matriz de evaluación de factores internos (Fortalezas y Debilidades)

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Materia prima de bajo costo y alta calidad para la preparación de platos.	0.20	4	0.80
Aseo dentro de la cocina	0.15	3	0.45
Atención eficaz al cliente en el lobby bar, room service y banquetes.	0.25	4	1
Falta de personal dentro del departamento de alimentos y bebidas, debido a que existe mucho movimiento dentro del mismo.	0.15	1	0.15
No se pone en práctica las funciones del personal dentro del departamento.	0.15	2	0.3
No existen suficientes cámaras frigoríficas.	0.10	1	0.1
TOTAL	1		2.8
Escala de Ponderación: 0,0= sin importancia 1= gran importancia, suma siempre debe dar 1.			
Escala de clasificación: 1= debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza importante.			
Resultados: >2,5 más fortalezas que debilidades, < 2,5 más debilidades que fortalezas.			

Elaborado por: Luciana Romero
Fuente: En base a MATRIZ FODA

La tabla N.- 3.6.1 señala que el establecimiento hotelero posee más fortalezas que debilidades debido a que su total es de 2.8, siendo un factor positivo para el “Hotel Sebastián”.

Tabla N.- 3.6.2

Matriz de evaluación de factores externos (Oportunidades y Amenazas).

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Aparición de nuevos nichos de mercado.	0.25	4	1
Ubicación estratégica del hotel, por ende se incrementan las ventas dentro del restaurante Mistral.	0.20	3	0.60
Tienen convenio con una agencia de viaje.	0.15	3	0.45
Aparición de nuevos competidores con precios atractivos o mejor infraestructura.	0.10	1	0.10
Problemas de seguridad en las horas de la noche.	0.15	1	0.15
Tendencias gastronómicas crecientes en otros establecimientos hoteleros a menor costo.	0.15	2	0.30
TOTAL	1		2.6
Escala de Ponderación: 0,0= sin importancia 1= gran importancia, suma siempre debe dar 1.			
Escala de clasificación: 1= amenaza importante, 2= amenaza menor, 3= oportunidad menor, 4= oportunidad importante			
Resultados: >2,5 más oportunidades que amenazas, < 2,5 más amenazas que oportunidades.			

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: En base a MATRIZ FODA

La presente tabla señala que el establecimiento hotelero tiene más oportunidades que amenazas, debido a que su resultado es mayor que 2.5.

Tabla N.- 3.6.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA.

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIÓN
El flujo de efectivo es alto	5
No poseen apalancamiento (endeudamiento)	6
El hotel tiene liquidez por la devolución de impuestos	3
Tiene facilidad de salida en el mercado	3
TOTAL	17/4
PROMEDIO FF	4.25
FF – FI evaluación = (+1) peor a (+6) mejor	

Elaborado por: Luciana Romero
Fuente: En base a MATRIZ FODA

Tabla N.- 3.6.4

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIÓN
Lealtad por parte de clientes locales y extranjeros.	-1
Servicio de calidad en la producción de alimentos y bebidas	-1
La empresa mantiene el 10% de participación en el mercado.	-1
El ciclo del producto es creciente	-2
TOTAL	-5/4
PROMEDIO VC	-1.3
VC - EA evaluación = (-1) mejor a (-6) peor	

Elaborado por: Luciana Romero
Fuente: En base a MATRIZ FODA

Tabla N.- 3.6.5

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIFICACIÓN
Tiene precios competitivos	-4
Elasticidad de la demanda de visitantes	-1
Tasas de inflación por parte de la competencia	-3
Se ajustan a cambios tecnológicos	-1
TOTAL	-9/4
PROMEDIO EA	-2.3
VC - EA evaluación = (-1) mejor a (-6) peor	

Elaborado por: Luciana Romero
Fuente: En base a MATRIZ FODA

Tabla N.- 3.6.6

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACIÓN
Crecimiento mensual del 0,34%	4
La empresa tiene flujo de utilidad del 40%	6
Facilidades de ingreso al mercado	3
Se aprovechan los recursos de forma sostenible	6
TOTAL	19/4
PROMEDIO FI	4.8
FF – FI evaluación = (+1) peor a (+6) mejor	

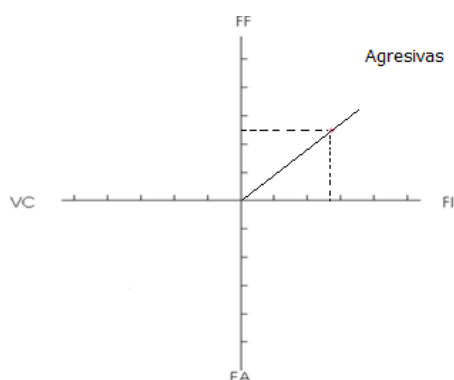
Elaborado por: Luciana Romero
Fuente: En base a MATRIZ FODA

El objetivo de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción es obtener el total de los valores de: Fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fortaleza de la industria; reemplazando posteriormente en las fórmulas de (X y Y), lo cual sirve para conocer qué tipo de estrategias se debe realizar en dicho proyecto.

$$\begin{aligned}
 x &= FF + (-VC) \\
 &= 4.25 + (-1.3) \\
 &= 2.95
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 y &= FI + (-EA) \\
 &= 4.8 + (-2.3) \\
 &= 2.5
 \end{aligned}$$

Gráfico N.- 7
Plano cartesiano



ESTRATEGIAS:

El cuadrante uno señala que se debe tomar estrategias agresivas para poder implementarlas dentro del “Hotel Sebastián”, las mismas que se detallan a continuación: (Ver matriz cuantitativa de planificación estratégica).

- Ofertar precios más bajos dentro del menú para incrementar las ventas.
- Promocionar el cambio de precios en redes sociales.
- Contratar personal dentro de la cocina para agilizar el movimiento dentro de la misma.
- Introducir características en el producto o servicio que lo hagan más atractivo para los clientes.
- Aumentar la capacidad de producción en el departamento de alimentos y bebidas.
- Realizar alianzas estratégicas con nuevas agencias de viajes para promocionar el establecimiento hotelero.

La matriz cuantitativa de planificación estratégica que se va a realizar posteriormente indica que tipo de estrategia se debe utilizar en dicho proyecto, siendo un factor importante para el “Hotel Sebastián”.

Tabla N.- 3.6.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA															
Factores claves del éxito			Peso/ Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
Factores internos			C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	
	Materia prima de bajo costo y alta calidad para la preparación de platos.	0.20	3	0.60	4	0.8	4	0.80	1	0.20	3	0.6	0	0	
	Aseo dentro de la cocina.	0.15	0	0	3	0.45	0	0	0	0	0	0	1	0.15	
	Atención eficaz al cliente en el lobby bar, room service y banquetes.	0.25	4	1	3	0.75	4	1	3	0.75	4	1	2	0.50	
	Falta de personal dentro del departamento de alimentos y bebidas, debido a que existe mucho movimiento dentro del mismo.	0.15	0	0	4	0.6	0	0	1	0.15	0	0	0	0	
	No se pone en práctica las funciones del personal dentro del departamento.	0.15	0	0	3	0.45	0	0	2	0.30	0	0	0	0	
	No existen suficientes cámaras frigoríficas.	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Factores externos	Desarrollo turístico en la ciudad de Quito.	0.25	4	1	0	0	3	0.75	4	1	4	1	3	0.75	
	Ubicación estratégica del hotel, por ende se incrementan las ventas dentro del Restaurante Mistral	0.20	3	0.60	1	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	
	Tiene convenio con una agencia de viaje.	0.15	0	0	0	0	1	0.15	2	0.3	2	0.30	3	0.45	
	Aparición de nuevos competidores con precios atractivos o mejor infraestructura.	0.10	3	0.30	0	0	0	0	1	0.10	0	0	2	0.20	
	Problemas de seguridad en las horas de la noche.	0.15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Tendencias gastronómicas crecientes en otros establecimientos hoteleros a menor costo.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	0	0	2	0.30	
Total			21	4.1	21	3.7	18	3.8	20	3.9	16	3.5	16	2.95	
C.A= calificación TCA= Total de la calificación ¿Afecta este factor la elección de la estrategia? Si es SI calificar de 1 a 4, si es NO poner cero															
1= estrategia no aceptada, 2= estrategia posiblemente (algo) aceptada, 3= estrategia probablemente (bastante) aceptada, 4= estrategia (muy) aceptada															

Elaborado por: Luciana Romero
Fuente: En base a MATRIZ FODA

Tabla: 3.6.8 Matriz de perfil competitivo (Fortalezas y Debilidades)

			Hotel Sebastián		Howard Johnson		Mercure	
Nº	Factores clave de éxito	Ponderación general	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Materia prima de bajo costo y alta calidad para la preparación de platos.	0.20	4	0.80	4	0.8	3	0.6
2	Aseo dentro de la cocina	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3	Atención eficaz al cliente en el lobby bar, room service y banquetes.	0.25	4	1	4	1	3	0.75
4	Falta de personal dentro del departamento de alimentos y bebidas, debido a que existe mucho movimiento dentro del mismo.	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3
5	No se pone en práctica las funciones del personal dentro del departamento.	0.15	2	0.30	2	0.3	1	0.15
6	No existen suficientes cámaras frigoríficas.	0.10	1	0.10	2	0.2	1	0.10
TOTAL		1		2.8		3.1		2.35
Escala de Ponderación: 0,0= sin importancia 1= gran importancia, suma siempre debe dar 1.								
Escala de clasificación: 1= debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza importante.								
Resultados: > 2,5 más fortalezas que debilidades, < 2,5 más debilidades que fortalezas.								

Elaborado por: Luciana Romero
Fuente: En base a MATRIZ FODA

Ranking de competitividad:

Tabla N.- 3.6.9

Nombre	Total
Howard Johnson	3.1
Mercure	2.3

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: En base a MATRIZ FODA

Mediante el análisis anterior en base al FODA se puede concluir que el “Hotel Howard Johnson” con categoría de cuatro estrellas tiene mayor perfil competitivo, debido a que ofrece los mismos servicios que el “Hotel Sebastián”, por ende se debe analizar el establecimiento hotelero para conocer los movimientos del mismo, parte de la planificación estratégica es seguir los lineamientos que se tienen planteados para poder implementar las estrategias antes nombradas.

3.7 Análisis de la competencia:

El “Hotel Howard Johnson” es un establecimiento hotelero de prestigio y pertenece a la cadena hotelera de GHL Hotels, los cuales tienen hoteles en los países de Colombia, Panamá, Costa Rica, Perú, Ecuador, Chile, y Argentina los establecimientos hoteleros que disponen se nombrarán a continuación:

- Sheraton Hotels & Resorts
- Four Points by Sheraton
- Sonesta Collection: Hotels, Resorts and Cruises
- Hilton Garden Inn
- GHL Confort
- Sonesta Posadas del Inca
- Le Parc Hotel
- Colca- Perú
- Howard Johnson

En el Ecuador la cadena hotelera dispone de nueve hoteles distribuidos de la siguiente manera:

- Howard Johnson Loja
- Hotel le Parc
- Hotel Wyndham Guayaquil
- Howard Johnson Guayaquil
- Sonesta Hotel Guayaquil
- Howard Johnson Quito
- Howard Johnson Manta
- Hotel Sheraton Guayaquil
- Hotel Sheraton Quito

Según el Artículo 11 del Reglamento General de Actividades Turísticas los hoteles de 4 estrellas deberán contar con lo siguiente al momento de hablar del servicio de alimentos y bebidas:

Tabla N.- 3.6.10

Requisitos	Si se cumple	No se cumple
De habitaciones, para atender los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. Este servicio deberá estar atendido por personas especializadas bajo las órdenes del mayordomo o jefe de servicio de habitaciones, quien deberá tener conocimientos del idioma inglés, además de hablar el español.	x	
De comedor, que estará atendido por un maître o jefe de comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del establecimiento, con estaciones de seis mesas como mínimo. Los jefes de comedor a más de conocer el español, deberán tener por lo menos conocimientos básicos del idioma inglés.	x	
Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.	x	
El menú deberá permitir al cliente la elección entre cuatro o más especialidades dentro de cada grupo de platos.	x	

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Reglamento General de Actividades Turísticas

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y FINANCIERA

4.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO:

La mejora continua es un factor importante para el establecimiento hotelero, siendo así una estrategia para el mismo, debido a que gracias a los cambios que se van a realizar el hotel podrá mejorar sus ventas, ya sea en temporada alta o baja, incrementando el número de huéspedes que se hospedaran en el “Hotel Sebastián”, las debilidades las convertirá en fortalezas, y alcanzará el nivel óptimo para que se convierta en uno de los mejores hoteles de la ciudad de Quito, gracias a su buen servicio al cliente, su personal atento y calificado, la satisfacción al cliente, etc.

Es necesario implementar un plan de mejoramiento para poder realizarlo dentro del “Hotel Sebastián”, y alcanzar las mejoras que se necesitan para que sea de prestigio, a continuación se detallan las mismas:

Tabla N.- 4.1

4.1.1 PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO ENFOCADO AL CICLO DE DEMING	
PLANEAR	- Replantear las políticas internas de la organización.
	- Implementar el Sistema Nectilus para el restaurante.
	- Capacitación al personal.
	- Contratar nuevos proveedores con bajo costo.
	- Estrategias de publicidad para el hotel.
HACER	- Presupuesto para las mejoras del establecimiento.
	- Propuesta financiera para cambiar los precios al menú.
	- Análisis de platos estrellas y perros.
	- Implementación del nuevo menú.
CHEQUEAR	- Realizar informes trimestrales para el jefe del departamento del seguimiento al personal.
ACTUAR	- Mantener las estrategias.
	- Prevenir la recurrencia de los problemas.

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: (Hernández, “s.f”, p.:38)

4.1.2 Nuevas políticas del departamento de alimentos y bebidas:

Tabla N.- 4.2

<u>Departamento de alimentos y bebidas:</u> <u>(Salones)</u>	- Dar descuento del 10 % para eventos que contengan más de 100 personas.
	- Alquilar el salón “El Parque” y “El Prado” para eventos sociales.
	- El valor del descorche no se cobrará.
	- Definir por escrito, todo requerimiento interno o externo del departamento de A & B.
	- Preparar el salón en la mañana para el evento.
	- Cumplir con los estándares de higiene tanto del producto como de las instalaciones del salón.
<u>Anticipos y saldos:</u>	- Como anticipo en eventos con alimentos y bebidas se cobrará el 50%.
	- El saldo del evento se debe liquidar con 72 horas de anticipación a su celebración.
	- Los cargos extras se cobrarán con 48 horas de anticipación.
<u>Personal:</u>	- Determinar el montaje que se va a usar.
	- Ordenar el salón designado para el evento.
	- Realizar la decoración de centros de mesa.
	- Realizar un informe del evento y entregar al jefe de A & B.
	- Realizar el menú del evento.
	- Enviar copia al restaurante Mistral
	- Usar uniforme limpio el día del evento con distintivo de nombre al lado derecho.

	- El jefe del departamento realizará la distribución del personal.
	- El maître debe supervisar el día del evento que todo esté en orden.
<u>Solicitud de compra</u>	- Realizar las compras de los alimentos y bebidas con 48 horas de anticipación.
	- Toda solicitud de compra deberá ser aprobada por la gerencia de A & B antes de ser entregada al departamento de compras y bodega.
<u>Cliente:</u>	- El cliente tiene hasta 48 horas antes del día del evento la posibilidad de realizar cualquier tipo de cambio ya sea tipo de organización, menú, o número de personas que van a asistir al evento.
	- El cliente no puede excederse de las horas contratadas para dicho evento, caso contrario se cobrará por hora dependiendo del tipo de salón, si se pasa de 3 horas extras el hotel deberá finalizar el evento.
	- El cliente no puede introducir ningún tipo de alimentos y bebidas sin previa autorización del departamento de A & B.
	- En caso de daños el cliente deberá pagar al finalizar el evento.
<u>Restaurante:</u>	- Los pedidos de platos se entregarán en 15 minutos, no se puede exceder del límite de tiempo caso contrario se dará un postre al cliente que será cobrado al personal de cocina.
	- El personal debe conocer el menú, y lo que contiene cada plato para

	explicar al cliente en el momento de tomar la orden.
	- El personal debe hacer un buen uso de su uniforme y presentarse a las horas de trabajo con una buena imagen.
<u>Cancelaciones de Eventos:</u>	- Con 30 días de anticipación, el 30% del valor de las comidas contratadas.
	- Con 20 días de anticipación, el 35% del valor de las comidas contratadas.
	- Con menos de 15 días de anticipación, el 50% de las comidas contratadas.

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Políticas del departamento.

4.1.3 Implementar el sistema Nectilus para el restaurante.

El sistema NECTILUS es práctico para los restaurantes, debido a que es una ayuda tecnológica tanto para cocineros y meseros para mejorar el servicio, gracias a este sistema se va dejar de usar papel lo cual es un factor importante para el medio ambiente, además que se ahorrará dinero dentro del establecimiento, habrá agilidad por parte de meseros al momento de tomar pedidos de los clientes, y ayudará para que el jefe del departamento tenga un control efectivo dentro del restaurante. (Romero, 2004, párr. 2)

Las características principales del sistema son:

- Facturación por mesas (ilimitado número de mesas).
- Distintos niveles de precios, ajustes automáticos con el costo de los ingredientes.
- Creación de recetas.
- Control de inventario y costos de alimentos.
- Reportes por producto, ingredientes, turno, meseros.

Empleando este nuevo sistema al establecimiento hotelero se podrá observar mejoras dentro del restaurante y lobby bar, haciendo el trabajo del personal eficiente y rápido; es

necesario que el “Hotel Sebastián” se enfoque en lo nuevo que brinda la tecnología para agilizar el trabajo del personal.

- La capacitación al personal para el uso del sistema lo hace la compañía de Nectilus por veinte horas, debido a que es un enfoque nuevo que se da al mismo para beneficio tanto del hotel como para los empleados; logrando así rapidez y se evitará que el mesero cometa algún error al momento de tomar la respectiva orden.

Presupuesto (Sistema):

Tabla N.- 4.3

	Valor
Sistema Nectilus	4.500 + IVA
TOTAL	5.040

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Ing. César Romero

4.1.4 Capacitación al personal:

Es necesario realizar capacitaciones al personal semestralmente para poder actualizar a los trabajadores en ámbitos de todo tipo, así la empresa crecerá tanto nacional como internacionalmente y logrará posicionarse en el mercado de una manera positiva.

La empresa Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación (CETEC) brinda el servicio a empresas basándose en las necesidades del cliente, este servicio será una parte fundamental para el crecimiento del establecimiento.

- Presupuesto:

Tabla N.- 4.4

	Valor
Capacitación al personal (2 veces al año)	1.800* 2=
TOTAL	3.600

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: Jorge Ante, Director de ventas

4.1.5 Nuevos proveedores:

Mediante la investigación realizada se encontró nuevos proveedores que brindan excelentes productos y a bajo coste, es necesario cambiar los mismos para ahorrar dinero que puede ser utilizado para futuras mejoras dentro del establecimiento las cuales son:

Tabla N.- 4.5
Proveedores propuestos

Santa María	Lácteos, vegetales y harina.
Vinesa	Licores
Pronaca	Carnes, Pollos y embutidos
Manaba fish	Mariscos
The Tesalia Springs Company S.A	Gaseosas

Elaborado por: Luciana Romero

4.1.6 Publicidad:

Para que el “Hotel Sebastián” sea reconocido por la calidad de sus productos y sus bajos costos en el menú, es necesario tener estrategias de publicidad ya sea en redes sociales, revistas, televisión, etc. Hoy en día la mayoría de empresas están vinculadas al marketing 2.0 que habla sobre las estrategias de redes sociales, porque se considera que este mecanismo es el más fácil y entretenido para las personas que son posibles clientes para cualquier empresa, por ende es necesario realizar este tipo de tácticas para atraer nuevos consumidores y poder así crecer en el mercado.

4.2 PROPUESTA FINANCIERA:

A continuación se diseñará la propuesta financiera, que tiene como finalidad ayudar al “Hotel Sebastián” a incrementar sus ventas cubriendo los ingresos que tienen actualmente, el modelo que se propone fue creado con el objetivo de servir como guía para la gerencia del establecimiento hotelero, para mejorar su desempeño administrativo y financiero en el transcurso de cinco años.

Es necesario realizar el análisis de platos y conocer las categorías que existen dentro de la carta que se nombran a continuación: Desayunos, entradas, platos fuertes,

emparedados, pastas, platos típicos, ensaladas, sopas, postres y bebidas haciendo un precio promedio de \$20 a \$25 más impuestos y servicio por persona (dato obtenido por la entrevista realizada a Estuardo Pacha).

CARTA ACTUAL:

Desayunos:

Desayuno continental \$8,78

Jugo de frutas al gusto o frutas naturales/Cesto de pan

Mantequilla y mermelada/ Café, té o chocolate

Desayuno americano

Jugo de frutas al gusto/Frutas naturales/ Cesto de pan \$9,40

Mantequilla y mermelada/Huevos al gusto/ Café, té o chocolate

Desayuno Quiteño

Jugo de frutas/ Cesto de pan/ Mantequilla y mermelada \$9,76

Lomito quiteño y papa salteada/Café, té, leche o chocolate

Desayuno buffet

Jugo de frutas/Frutas naturales/Cesto de pan \$12,20

Mantequilla y mermelada/ Huevos al gusto/ Tocino o jamón

Variedad de quesos/ Yogurt natural/ Cereal/ Café, té, leche, o chocolate

Ordenes extras

Jugos naturales de temporada \$2,27

Fruta de temporada \$2,27

Cereal \$2,27

Cesto de pan \$1,73

Orden de huevos \$2,27

Salchichas, tocino o jamón \$5,36

Pancakes con miel \$5,36

Orden de queso \$2,27

Lomito mañanero \$4,02

Café, té con leche \$2,94

Chocolate \$2,94

Vaso de leche pasteurizada \$2,27

Yogurt natural \$2,54

Entradas

Bonitísimas de maíz	\$4,02
(Tortillas de maíz rellenas con queso, acompañadas de guacamole y chochos)	
Coctel de palmito con aguacate	\$5,23
(Macedonia de aguacate con palmito en salsa golf)	
Canelones al gusto	\$8,00
(Queso, espinaca, carne o pollo)	
Salpicón de chochos y palmito	\$6,03
(Palmito y chochos en salsa tomatada)	
Ceviche de camarón	\$10,06
(Cocidos al vapor con salsa a base de tomate, acompañados de canguil y tostado)	
Vegetales a la parrilla	\$8,05
(Zucchini, berenjena, tomate, papas y cebollas en salsa chimichurri)	

Ensaladas

Ensalada campesina	\$4,69
(Lechuga, tomate, queso fresco, maíz dulce, fréjol y aceite de oliva)	
Ensalada clásica al estilo de la Mariscal	\$8,05
(Lechuga, tomate, cebolla, camarón, melón, pimienta y vinagreta de naranja)	
Ensalada vegetariana	\$6,03
(Tomate, lechuga, pimienta, cebolla perla, champiñones, espárragos, palmitos y dos variedades de aceitunas)	
Ensalada César	\$6,71
(Dos clases de lechuga con pollo)	

Pastas:

Lasaña boloñesa o de pollo	\$8,72
(Pasta rellena con salsa de carne o pollo tomatada al gratín)	
Opción de salsas para las pastas	
Espaguetti	
Tagliatelle	
Macarrones	
Cuatro quesos con aderezo de pesto tradicional)	\$9,39

(Cuatro tipos de queso recubiertos con aceite de oliva y albahaca)	
Zucchini en salsa arrabiata	\$9,39
(Salsa pomodoro con zucchini salteado)	
Alfredo	\$9,39
(Salsa Bechamel al vino con jamón y champiñones)	
Frutos del mar	\$11,00
(Mezcla de mariscos con concassé de tomate)	

Emparedados:

Hamburguesa	\$8,50
(Con queso, lechuga, tomate, cebolla, tocino y papas fritas)	
Pollo al gratín	\$9,10
(Con salsa Bechamel, finas hierbas, queso parmesano, y papas fritas)	
Club Sebastián	\$7,38
(Tres rebanadas de pan con ensalada de pollo, huevo frito, tocino y papas fritas)	
Emparedado de carne	\$8,50
(Filete de lomo al grill con tocino, tomate, lechuga y papas fritas)	
Emparedado vegetariano	\$3,90
(Lechuga, aguacate, palmito, tomate y aceitunas en pan integral acompañado con papas fritas)	

Platos fuertes:

Pollo al limón	\$10,73
(Filete de pechuga al grill marinado con limón, glaseado de col morada y papa al horno)	
Suprema de pollo al risotto	\$10,73
(Pechuga de pollo al grill sobre risotto de champiñones arvejas y salsa de tomate con aceite de estragón)	
Trucha de los Andes	\$11,40
(Filete de trucha en salsa de camarón o al ajillo con almendras, sobre lecho de papas al grill)	
Chuleta de cerdo al maracuyá	\$11,40
(En salsa de maracuyá con papa a la francesa y ensalada fresca)	
Corvina al risotto	\$12.07

(Gratinada con espárragos y risotto de maíz dulce)

Lomo maître hotel \$17,25

(Lomo a la plancha con mantequilla Maître hotel, acompañado de vegetales y papa)

Mar y tierra Sebastián \$14,76

(Medallón de lomo fino a la plancha con salsa de camarones a la mostaza sobre papa criolla)

Costillas en salsa BBQ \$12,07

(Costillas de cerdo al grill en salsa BBQ con piña, durazno, ciruelas pasas, ensalada fresca y papa al horno)

Platos típicos

Encocado de camarón \$10,06

(Salteado con cebolla, tomate y leche de coco)

Arroz con camarón, pollo o mixto \$10,47

Churrasco Quiteño \$20,00

(Filete de lomo a la plancha acompañado de papas, maqueño, huevo frito, arroz y en salada mixta)

Seco de chivo a la quiteña \$11,40

(Estofado de cordero aderezado con panela y cerveza, acompañado de ensalada criolla: Papa al vapor y arroz)

Corvina a la plancha \$10,73

(Filete a la plancha con patacones)

- **En salsa de mariscos** \$13,42

(Guiso de camarón, almeja y mejillón)

Carnes de San Joaquín \$16,00

(Lomo de cerdo fino al grill, acompañado de mote pillo y llapingachos con ensalada mixta)

Menestra de la casa \$13,00

(Chuleta de cerdo, filete de pollo o lomo al grill, con arroz, maduro frito y menestra de fréjol o lenteja)

Sopas

Caldo de patas \$7,00

(Con mote y sazónado de maní)

Cremas naturales	\$6,15
(Tomate, brócoli y champiñones arvejas y tocino: zanahoria y jamón)	
Ajiyacu Quiteño	\$7,12
(Sopa de papa con aguacate, queso fresco y chochos)	
Caldo de gallina de la casa	\$5,36
(Con legumbres)	
Sopa de cebollas clásica francesa	\$5,46
(Cebolla, brandy y variedad de quesos)	
Locro de gallina	\$5,36
(Locro de papa con trozos de gallina y aguacate)	
Caldillo de huevo	\$3,66
(Con leche y queso fresco)	
Postres	
Copa de helado al gusto	\$3,35
(Chocolate, frutilla, mora, vainilla, taxo, naranjilla, maracuyá, guanábana)	
Copa Sebastián	\$4,02
(Dos sabores de helado con fruta picada, crema chantilly y nueces)	
Banana Split	\$3,35
(Con tres sabores de helado, crema de chantilly, fruta y nueces)	
Torta de chocolate	\$5,00
(Bizcochuelo con crema ganache, licor y nueces)	
Tarta de manzana	\$4,50
(Masa de hojaldre con crema pastelera y canela)	
Duraznos o frutillas con crema	\$4,02
(Bañados en almíbar)	
Higo con queso	\$3,35
(Bañados en miel de raspadura)	
Bebidas	
Jugos naturales de frutas tropicales	\$2,94
Gaseosa (1/2 litro)	\$2,42
Agua mineral (1/2 litro)	\$1,50
Agua natural (1/2 litro)	\$2,01

Cerveza Pilsener (330 y 750 ml)	\$2,44-\$3,35
Cerveza club Premium (330 ml)	\$2,68
Café, té o aromática	\$2,01
Té especial de frutas	\$2,44
Café en leche o chocolate	\$3,35
Cappuccino mochaccino	\$3,50
Chocolate de la abuela	\$4,29

4.2.1 Ingeniería de menú:

4.2.2 Análisis de platos según el método financiero BCG:

En la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) el resultado de que estrategia es la correcta para usar dentro del establecimiento hotelero es:

- Ofertar precios más bajos dentro del menú que los demás establecimientos.

Mediante el análisis que se va a realizar se va a conocer el coste de venta, precio de venta, margen bruto unitario, unidades vendidas, porcentaje de unidades vendidas, la venta bruta y margen bruto en dinero separado por categorías, cabe recalcar que los valores de coste de venta, precio de venta, unidades vendidas son valores tomados mediante la entrevista que se realizó al jefe del departamento de alimentos y bebidas, los mismos que si se hace el costo estándar de cada plato se podrá bajar el valor de los mismos cumpliendo la estrategia que se debe realizar dentro del menú.

El “Hotel Sebastián” cuenta con diez categorías clasificadas de la siguiente manera:

- Desayunos
- Entradas
- Sopas
- Platos fuertes
- Platos típicos
- Emparedados
- Pastas
- Ensaladas
- Postres
- Bebidas

1.- Desayunos- Breakfast:

Tabla N.- 4.6

Plato		Coste de venta \$	Precio de venta	DESAYUNOS		% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
				Margen Bruto Unitario\$	Unidades vendidas			
Desayuno continental		2,37	8,78	6,41	420	8,60	5040	2.692,20
Desayuno americano		3,40	9,40	6,00	318	6,52	3816	1.908,00
Desayuno quiteño		4,20	9,76	5,56	216	4,43	2592	1.200,96
Desayuno buffet		6,40	12,20	5,80	580	11,88	6960	3.364,00
Jugo natural de temporada		0,60	2,27	1,67	450	9,22	5400	751,50
Cereal		0,50	2,27	1,77	158	3,24	1896	279,66
Cesto de pan		0,42	1,73	1,31	280	5,74	3360	366,80
Orden de huevos		0,22	2,27	2,05	350	7,17	4200	717,50
Salchichas, tocino o jamón		1,25	5,36	4,11	358	7,33	4296	1.471,38
Pancakes con miel		3,00	5,36	2,36	400	8,20	4800	944,00
Orden de queso		0,60	2,27	1,67	76	1,56	912	126,92
Lomito mañanero		2,00	4,02	2,02	168	3,44	2016	339,36
Café, té con leche		0,50	2,94	2,44	422	8,65	5064	1.029,68
Chocolate		0,90	2,94	2,04	425	8,71	5100	867,00
Vaso de leche pasteurizada		0,80	2,94	2,14	160	3,28	1920	342,40
Yogurt natural		0,50	2,54	2,04	100	2,05	1200	204,00
				4,82			4881	16605,36

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = 100 % / números de artículos de la carta

$$100/16= 6.25$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 70% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$6,25*0,7= 4,38$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 4.38% el artículo tendrá popularidad baja, si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = sumatorio de todos los márgenes brutos / número de artículos de la carta.

$$16605,36/16$$

Total: 1037,84

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.7

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Desayuno continental	8,60	2692,2	Alta	Alta	Estrella
Desayuno americano	6,52	1908	Alta	Alta	Estrella
Desayuno quiteño	4,43	1200,96	Alta	Alta	Estrella
Desayuno buffet	11,88	3364	Alta	Alta	Estrella
Jugo natural de temporada	9,22	751,5	Alta	Baja	Vaca lechera
Cereal	3,24	279,66	Baja	Baja	Perro
Cesto de pan	5,74	366,8	Alta	Baja	Vaca lechera
Orden de huevos	7,17	717,5	Alta	Baja	Vaca lechera
Salchichas, tocino o jamón	7,33	1471,38	Alta	Alta	Estrella
Pancakes con miel	8,20	944	Alta	Baja	Vaca lechera
Orden de queso	1,56	126,92	Baja	Baja	Perro
Lomito mañanero	3,44	339,36	Baja	Baja	Perro
Café, té con leche	8,65	1029,68	Alta	Baja	Vaca lechera
Chocolate	8,71	867	Alta	Baja	Vaca lechera
Vaso de leche pasteurizada	3,28	342,4	Baja	Baja	Perro
Yogurt natural	2,05	204	Baja	Baja	Perro
	6,25	16605,36			
Porcentaje de venta medio corregido:			4,38		
Margen bruto medio:			1037,84		

Elaborado por: Luciana Romero

2.- Entradas- Starters:

Tabla N.- 4.8

Plato	Costo de venta \$	Entradas Precio de venta	Margen Bruto Unitario\$	Unidades vendidas	% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
Bonitasimas de maíz	0,66	4,02	3,36	180	10,47	2160	604,8
Coctel de palmito con aguacate	1,23	5,23	4,00	230	13,37	2760	920
Canelones al gusto	2,33	6,03	3,70	160	9,30	1920	592
Salpicón de chochos y palmito	1,75	6,03	4,28	120	6,98	1440	513,6
Ceviche de camarón	4,06	10,06	6,00	600	34,88	7200	3600
Vegetales a la parrilla	3,6	8,05	4,45	430	25,00	5160	1913,5
			6,57			1720	8143,90

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = 100 % / números de artículos de la carta

$$100/6 = 16,67$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 70% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$16,67 * 0,7 = 11,67$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 11,67% el artículo tendrá popularidad baja, si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = sumatorio de todos los márgenes brutos / número de artículos de la carta.

$$8143,9/6 = 1357,32$$

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.9

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase	
Bonitisimas de maíz	10,47	604,8	Baja	Baja	Perro	
Coctel de palmito con aguacate	13,37	920	Alta	Baja	Vaca lechera	
Canelones al gusto	9,30	592	Baja	Baja	Perro	
Salpicón de chochos y palmito	6,98	513,6	Baja	Baja	Perro	
Ceviche de camarón	34,88	3600	Alta	Alta	Estrella	
Vegetales a la parrilla	25	1913,5	Alta	Alta	Estrella	
	16,67	8143,9				
Porcentaje de venta medio corregido:		11,67				
Margen bruto medio:		1357,32				

Elaborado por: Luciana Romero

3.- Sopas- Soups:

Tabla N.- 4.10

		Sopas					
Plato	Costo de venta \$	Precio de venta	Margen Bruto Unitario\$	Unidades vendidas	% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
Caldo de patas	1,23	7,00	5,77	260	12,39	3120	1500,20
Crema naturales	1,15	6,15	5,00	268	12,77	3216	1340,00
Ajiyacu Quiteño	1,3	7,12	5,82	269	12,82	3228	1565,58
Caldo de gallina de la casa	2,3	5,36	3,06	301	14,35	3612	921,06
Sopa de cebollas Clásica Francesa	1,3	5,46	4,16	330	15,73	3960	1372,80
Locro de gallina	2,3	5,36	3,06	335	15,97	4020	1025,10
Caldillo de huevo	1,2	3,66	2,46	280	13,35	3360	688,80
			5,73			2098	8413,54

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = $100 \% / \text{números de artículos de la carta}$

$$100/7 = 14,29$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 70% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$14,29 * 0,7 = 10,0$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 10,0% el artículo tendrá popularidad baja si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = $\text{sumatorio de todos los márgenes brutos} / \text{número de artículos de la carta}$.

$$8413,54/7 = 1.201,93$$

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.11

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Caldo de patas	12,39	1500,2	Alta	Alta	Estrella
Cremas naturales	12,77	1340	Alta	Alta	Estrella
Ajiyacu Quiteño	12,82	1565,58	Alta	Alta	Estrella
Caldo de gallina de la casa	14,35	921,06	Alta	Baja	Vaca lechera
Sopa de cebollas Clásica Francesa	15,73	1372,8	Alta	Alta	Estrella
Locro de gallina	15,97	1025,1	Alta	Baja	Vaca lechera
Caldillo de huevo	13,35	688,8	Alta	Baja	Vaca lechera
	13,91	8413,54			
Porcentaje de venta medio corregido:	10,00				
Margen bruto medio:	1201,934				

Elaborado por: Luciana Romero

4.- Platos fuertes –Main Courses:

Tabla N.- 4.12

Platos fuertes							
Plato	Costo de venta \$	Precio de venta	Margen Bruto Unitario\$	Unidades vendidas	% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
Pollo al limón	2,03	10,73	8,7	368	16,11	4416	3201,6
Suprema de pollo al risotto	2,04	10,73	8,69	285	12,47	3420	2476,65
Trucha de los Andes	3,02	11,40	8,38	155	6,78	1860	1298,9
Chuleta de cerdo al maracuyá	2,98	11,40	8,42	160	7,00	1920	1347,2
Corvina al risotto	3,04	12,07	9,03	200	8,75	2400	1806
Lomo maître hotel	6,05	17,25	11,2	401	17,55	4812	4491,2
Mar y tierra Sebastián	5,00	14,76	9,76	260	11,38	3120	2537,6
Costillas en salsa BBQ	3,04	12,07	9,03	456	19,96	5472	4117,68
			12,55			2285	21276,83

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = 100 % / números de artículos de la carta

$$100/8 = 12,5$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 70% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$12,5 \times 0,7 = 8,75$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 8,75% el artículo tendrá popularidad baja si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = sumatorio de todos los márgenes brutos / número de artículos de la carta.

$$21276,83 / 8 = 2659,60$$

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.13

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Pollo al limón	16,11	3201,6	Alta	Alta	Estrella
Suprema de pollo al risotto	12,47	2476,65	Alta	Baja	Vaca lechera
Trucha de los Andes	6,78	1298,9	Baja	Baja	Perro
Chuleta de cerdo al maracuyá	7,00	1347,2	Baja	Baja	Perro
Corvina al risotto	8,75	1806	Alta	Baja	Vaca lechera
Lomo maître hotel	17,55	4491,2	Alta	Alta	Estrella
Mar y tierra Sebastián	11,38	2537,6	Alta	Baja	Vaca lechera
Costillas en salsa BBQ	19,96	4117,68	Alta	Alta	Estrella
	12,50	21731,83			
Porcentaje de venta medio corregido:		8,75			
Margen bruto medio:		2716,48			

Elaborado por: Luciana Romero

5.- Platos típicos – Native Dishes:

Tabla N.- 4.14

Plato	Platos típicos						
	Costo de venta \$	Precio de venta	Margen Bruto Unitario\$	Unidades vendidas	% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
Encocado de camarón	2,45	10,06	7,61	325	9,96	3900	2473,25
Arroz con camarón, pollo o mixto	3,02	10,47	7,45	512	15,69	6144	3814,4
Churrasco Quiteño	3,04	20,00	16,96	485	14,86	5820	8225,6
Seco de chivo a la quiteña	3,42	11,4	7,98	302	9,25	3624	2409,96
Corvina a la plancha	3,04	10,73	7,69	256	7,84	3072	1968,64
Corvina a la plancha en salsa de mariscos	3,85	13,42	9,57	269	8,24	3228	2574,33
Carnes de San Joaquín	3,85	13,42	9,57	425	13,02	5100	4067,25
Menestra de la casa	1,23	13	11,77	690	21,14	8280	8121,3
			12,81			3264	33654,73

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = $100 \% /$ números de artículos de la carta

$$100/8 = 12,5$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 70% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$12,5 * 0,7 = 8,75$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 8,75% el artículo tendrá popularidad baja si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = sumatorio de todos los márgenes brutos / número de artículos de la carta.

$$33654,73 / 8 = 4.206,84$$

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.15

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Encocado de camarón	9,96	2473,25	Alta	Baja	Vaca lechera
Arroz con camarón, pollo o mixto	15,69	3814,4	Alta	Baja	Vaca lechera
Churrasco Quiteño	14,86	8225,6	Alta	Alta	Estrella
Seco de chivo a la quiteña	9,25	2409,96	Alta	Baja	Vaca lechera
Corvina a la plancha	7,84	1968,64	Baja	Baja	Perro
Corvina a la plancha en salsa de mariscos	8,24	2574,33	Baja	Baja	Perro
Carnes de San Joaquín	13,02	4067,25	Alta	Baja	Estrella
Menestra de la casa	21,14	8121,3	Alta	Alta	Estrella
	12,50	33654,73			
Porcentaje de venta medio corregido:	8,75				
Margen bruto medio:	4206,841				

Elaborado por: Luciana Romero

6.- Emparedados- Sandwiches:

Tabla N.- 4.16

Plato	Emparedados			Unidades vendidas	% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
	Costo de venta \$	Precio de venta	Margen Bruto Unitario\$				
Hamburguesa	1,68	8,5	6,82	460	30,67	5520	3137,2
Pollo al gratin	1,52	9,1	7,58	325	21,67	3900	2463,5
Club Sebastian	1,26	7,38	6,12	265	17,67	3180	1621,8
Emparedado de carne	1,52	8,5	6,98	325	21,67	3900	2268,5
Emparedado vegetariano	0,62	3,90	3,28	125	8,33	1500	410
			7,48			1500	9901,00

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = 100 % / números de artículos de la carta

$$100/5 = 20$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 70% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$20 * 0,7 = 14$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 14% el artículo tendrá popularidad baja si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = sumatorio de todos los márgenes brutos / número de artículos de la carta.

$$9901/5 = 1.980,20$$

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.17

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Hamburguesa	30,67	3137,2	Alta	Alta	Estrella
Pollo al gratin	21,67	2463,5	Alta	Alta	Estrella
Club Sebastian	17,67	1621,8	Alta	Baja	Vaca lechera
Emparedado de carne	21,67	2268,5	Alta	Alta	Estrella
Emparedado vegetariano	8,33	410	Alta	Baja	Vaca lechera
	20,00	9901			
Porcentaje de venta medio corregido:			14		
Margen bruto medio:			1980,2		

Elaborado por: Luciana Romero

7.- Pastas

Tabla N.- 4.18

		Pastas					
Plato	Costo de venta \$	Precio de venta	Margen Bruto Unitario\$	Unidades vendidas	% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
Lasaña boloñesa o de pollo	2,02	8,72	6,7	625	33,19	7500	4187,5
Cuatro quesos con aderezo de pesto tradicional)	2,40	9,39	6,99	325	17,26	3900	2271,75
Zucchini en salsa arrabiata	2,40	9,39	6,99	265	14,07	3180	1852,35
Alfredo	2,40	9,39	6,99	314	16,68	3768	2194,86
Frutos del mar	3,62	11,00	7,38	354	18,80	4248	2612,52
			9,578			1883	13118,98

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = $100 \% / \text{números de artículos de la carta}$

$$100/5 = 20$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 70% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$20 * 0,7 = 14$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 14% el artículo tendrá popularidad baja si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = sumatorio de todos los márgenes brutos / número de artículos de la carta.

$$13118,98 / 5 = 2623,80$$

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.19

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Lasaña boloñesa o de pollo	33,19	4187,5	Alta	Alta	Estrella
Cuatro quesos con aderezo de pesto	17,26	2271,75	Alta	Baja	Vaca lechera
Zucchini en salsa arrabiata	14,07	1852,35	Alta	Baja	Vaca lechera
Alfredo	16,68	2194,86	Alta	Baja	Vaca lechera
Frutos del mar	18,80	2612,52	Alta	Baja	Vaca lechera
	20,00	13118,98			
Porcentaje de venta medio corregido:	14,00				
Margen bruto medio:	2623,80				

Elaborado por: Luciana Romero

8.- Ensaladas- Salads:

Tabla N.- 4.20

		Ensaladas					
Plato	Costo de venta \$	Precio de venta	Margen Bruto Unitario\$	Unidades vendidas	% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
Ensalada campesina	1,25	4,69	3,44	582	28,09	6984	2002,08
Ensalada clásica al estilo de la Mariscal	2,25	8,05	5,8	425	20,51	5100	2465
Ensalada vegetariana	1,8	6,03	4,23	475	22,92	5700	2009,25
Ensalada Cesar	1,9	6,71	4,81	590	28,47	7080	2837,9
			6,37			2072	9314,23

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = 100 % / números de artículos de la carta

$$100/4 = 25$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 70% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$25 \times 0,7 = 17,5$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 17,5% el artículo tendrá popularidad baja si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = sumatorio de todos los márgenes brutos / número de artículos de la carta.

$$9314,23/4 = 2328,56$$

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.21

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Ensalada campesina	28,09	2002,08	Alta	Baja	Vaca lechera
Ensalada clásica al estilo de la Mariscal	20,51	2465	Alta	Alta	Estrella
Ensalada vegetariana	22,92	2009,25	Alta	Baja	Vaca lechera
Ensalada Cesar	28,47	2837,9	Alta	Alta	Estrella
	25,00	9314,23			
Porcentaje de venta medio corregido:	17,50				
Margen bruto medio:	2328,558				

Elaborado por: Luciana Romero

9.- Postres –Desserts:

Tabla N.- 4.22

		Postres					
Plato	Costo de venta \$	Precio de venta	Margen Bruto Unitario\$	Unidades vendidas	% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
Copa de helado al gusto	1,02	3,35	2,33	352	13,80	4224	820,16
Copa Sebastián	1,65	4,02	2,37	369	14,47	4428	874,53
Banana Split	1,02	3,35	2,33	400	15,69	4800	932
Torta de chocolate	1,5	5,00	3,5	405	15,88	4860	1417,5
Tarta de manzana	1,5	4,50	3	406	15,92	4872	1218
Duraznos o frutillas con crema	1,45	4,02	2,57	248	9,73	2976	637,36
Higo con queso	1,02	3,35	2,33	370	14,51	4440	862,1
			3,94			2550	6761,65

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = $100 \% /$ números de artículos de la carta

$$100/7= 14,29$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 70% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$14,29*0,7= 10$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 10% el artículo tendrá popularidad baja si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = sumatorio de todos los márgenes brutos / número de artículos de la carta.

$$6761,65 / 7= 965,95$$

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.23

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Copa de helado al gusto	13,80	820,16	Alta	Baja	Vaca lechera
Copa Sebastián	14,47	874,53	Alta	Baja	Vaca lechera
Banana Split	15,69	932	Alta	Baja	Vaca lechera
Torta de chocolate	15,88	1417,5	Alta	Alta	Estrella
Tarta de manzana	15,92	1218	Alta	Alta	Estrella
Duraznos o frutillas con crema	9,73	637,36	Baja	Baja	Perro
Higo con queso	14,51	862,1	Alta	Baja	Vaca lechera
	14,29	6761,65			
Porcentaje de venta medio corregido:		10,00			
Margen bruto medio:		965,95			

Elaborado por: Luciana Romero

10- Bebidas- Beverage:

Tabla N.- 4.24

	Bebidas						
Plato	Costo de venta \$	Precio de venta	Margen Bruto Unitario\$	Unidades vendidas	% de unidades vendidas	Venta bruta \$	Margen bruto \$
Jugos naturales de frutas tropicales	0,6	2,94	2,34	600	7,60	7200	1404
Gaseosa (1/2 litro)	0,45	2,42	1,97	712	9,01	8544	1402,64
Agua mineral (1/2 litro)	0,35	1,5	1,15	650	8,23	7800	747,5
Agua natural (1/2 litro)	0,2	2,01	1,81	675	8,55	8100	1221,75
Cerveza Pilsener (330 ml)	0,45	2,44	1,99	700	8,86	8400	1393
Cerveza Pilsener (750 ml)	0,6	3,35	2,75	712	9,01	8544	1410
Cerveza club Premium (330 ml)	0,3	2,68	2,38	700	8,86	8400	1312
Café, té o aromática	0,47	2,01	1,54	632	8,00	7584	973,28
Té especial de frutas	0,7	2,44	1,74	695	8,80	8340	1209,3
Café en leche o chocolate	1,1	3,35	2,25	480	6,08	5760	1080
Cappuccino mochaccino	1,2	4,02	2,82	795	10,06	9540	2241,9
Chocolate de la abuela	1,3	4,29	2,99	548	6,94	6576	1638,52
			2,79			7899	16935,89

Elaborado por: Luciana Romero

Categoría de popularidad

Paso 1: Cálculo del porcentaje medio lineal de venta de artículos de la carta = 100 % / números de artículos de la carta.

$$100/12 = 8,33$$

Paso 2: Aplicación del coeficiente corrector para determinar la barrera de popularidad, generalmente se determina un 8,33% del porcentaje medio de venta para compararlo con el porcentaje propio de cada artículo.

$$8,33 * 0,7 = 5,83$$

Paso 3: Comparación cada plato con el porcentaje medio de venta corregido. Si el porcentaje de ventas de un artículo es inferior a 5,83% el artículo tendrá popularidad baja si es mayor tendrá popularidad alta.

Categoría de rentabilidad

Paso 1: Cálculo del margen bruto o de contribución promedio = sumatorio de todos los márgenes brutos / número de artículos de la carta.

$$17581,77/12= 1465,15$$

Paso 2: Comparación del margen bruto promedio con el específico de cada plato, cualquier artículo con un margen bruto superior tendrá una rentabilidad alta y si es inferior tendrá una rentabilidad baja.

- De acuerdo con los datos de la carta podremos categorizar cada uno de los artículos:

Tabla N.- 4.25

Plato	% de unidades vendidas	Margen bruto \$	Popularidad	Rentabilidad	Clase
Jugos naturales de frutas tropicales	7,68	1404	Alta	Baja	Vaca lechera
Gaseosa (1/2 litro)	8,60	1402,64	Alta	Baja	Vaca lechera
Agua mineral (1/2 litro)	7,99	747,5	Alta	Baja	Vaca lechera
Agua natural (1/2 litro)	8,30	1221,75	Alta	Baja	Vaca lechera
Cerveza Pilsener (330 ml)	9,37	1393	Alta	Baja	Vaca lechera
Cerveza Pilsener (750 ml)	9,59	1410	Alta	Baja	Vaca lechera
Cerveza club Premium (330 ml)	9,75	1312	Alta	Baja	Vaca lechera
Café, té o aromática	7,77	973,28	Alta	Baja	Vaca lechera
Té especial de frutas	8,54	1209,3	Alta	Baja	Vaca lechera
Café en leche o chocolate	5,90	1080	Alta	Baja	Vaca lechera
Cappuccino mochaccino	9,77	2241,9	Alta	Alta	Estrella
Chocolate de la abuela	6,74	1638,52	Alta	Alta	Estrella
	8,33	16935,89			
Porcentaje de venta medio corregido:	5,83				
Margen bruto medio:	1411,324				

Elaborado por: Luciana Romero

Una vez realizado este análisis se concluye que platos son estrellas, vacas lecheras, y perros; en este caso no se encontraron platos dilemas lo cual beneficia al establecimiento debido a que no son recomendables porque no son rentables para el hotel.

4.3 Costo estándar y método por fijación de precios:

Es indispensable analizar tanto plato estrella como perro, para conocer el método que se utiliza, el análisis de los platos restantes están realizados en anexo 1.

Plato estrella:

Tabla N.- 4.26

Nombre de la preparación	Desayuno continental		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Naranja	30	un.	\$ 0,15	\$ 4,50
2	Agua	2,5	lt	0	0
3	Azúcar	0,20	kg	\$ 3,00	\$ 0,60
4	Pan Tajado	50	un	\$ 0,12	\$ 6,00
5	Café	0,20	kg	\$ 5,00	\$ 1,00
6	Mantequilla	0,025	kg	\$ 3,50	\$ 0,09
7	Mermelada	0,025	kg	\$ 2,88	\$ 0,072
Costo total de la materia prima					\$ 12,26
Margen de error o variación					0,1 \$ 1,23
Costo total de la preparación					\$ 13,49
Costo por porción:					10 \$ 1,35
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 3,85
IVA					1,12 \$ 0,46
Precio de venta					\$ 4,32
Precio carta					\$ 4,50
Precio real de venta					\$ 4,02
IVA cobrado por porción					\$ 0,48
Precio venta					\$ 4,50
Utilidad					0,4 \$ 1,80
TOTAL					\$ 6,30

Elaborado por: Luciana Romero

Plato perro:

Tabla N.- 4.27

Nombre de la preparación	Emparedado vegetariano			Nº de porciones: 10	
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Pan Integral	1,5	kg	\$ 3,80	\$ 5,70
2	Lechuga	0,6	kg	\$ 0,80	\$ 0,48
3	Aguacate	0,4	kg	\$ 4,50	\$ 1,80
4	Palmito	0,4	kg	\$ 4,50	\$ 1,80
5	Tomate	0,2	kg	\$ 1,25	\$ 0,25
6	Aceitunas	0,1	kg	\$ 7,80	\$ 0,78
7	Papas	2	kg	\$ 1,00	\$ 2,00
8	Sal	0,02	kg	\$ 1,50	\$ 0,03
9	Queso	0,6	kg	\$ 6,00	\$ 3,60
Costo total de la materia prima					\$ 16,44
Margen de error o variación				0,1	\$ 1,64
Costo total de la preparación					\$ 18,08
Costo por porción:				10	\$ 1,81
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 5,17
IVA				1,12	\$ 0,62
Precio de venta					\$ 5,79
Precio carta					\$ 6,00
Precio real de venta					\$ 5,36
IVA cobrado por porción					\$ 0,64
Precio venta					\$ 6,00
Utilidad				0,4	\$ 2,40
TOTAL					\$ 8,40

Elaborado por: Luciana Romero

4.4 Cuadro comparativo de costos entre carta actual y la nueva propuesta:

Tabla N.- 4.28

Evaluación de la carta			
Producto	PVP HOTEL	PVP propuesto	Diferencia
Cappuccino	3,50	2,52	0,98
Chocolate de la abuela	2,94	2,38	0,56
Desayuno americano	9,40	7,42	1,98
Desayuno continental	8,78	6,30	2,48
Desayuno quiteño	9,76	7,00	2,76
Emparedado de carne	8,50	7,00	1,50
Hamburguesa	8,50	7,35	1,15
Pollo al gratín	9,10	7,70	1,40
Ensalada cesar	6,71	4,20	2,51
Ensalada clásica al estilo de la Mariscal	8,05	5,60	2,45
Ceviche de camarón	10,06	7,00	3,06
Vegetales a la parrilla	8,05	6,30	1,75
Lasagna boloñesa de pollo	8,72	7,00	1,72
Costillas en salsa BBQ	12,07	9,80	2,27
Lomo maître hotel	17,25	15,12	2,13
Pollo al limón	10,73	8,40	2,33
Arroz con camarón	10,47	7,42	3,05
Carnes de San Joaquín	16,00	15,40	0,60
Churrasco quiteño	20,00	18,20	1,80
Menestra de la casa	13,00	11,90	1,10
Banana Split	3,35	2,94	0,41
Copa Sebastián	4,02	2,94	1,08
Tarta de manzana	4,50	3,50	1,00
Torta de chocolate	5,00	4,20	0,80
Ajiyacu Quiteño	7,12	6,65	0,47
Caldo de patas	7,00	6,30	0,70
Cremas naturales	6,15	5,46	0,69
Locro de gallina	5,36	4,20	1,16
Sopa de cebollas clásica francesa	5,46	4,90	0,56
TOTAL	249,55	205,10	44,45

Elaborado por: Luciana Romero

Fuente: En base a recetas estándar

- Como se puede observar, los precios de los platos disminuyeron su costo, gracias a dicho análisis el establecimiento hotelero deberá decidir si conviene o no realizar el cambio del menú, cabe recalcar que los platos perros se eliminaron porque no tienen acogida por parte del consumidor, y cuando se quiere cambiar la carta es lo primero que se debe realizar.

4.5 Implementación del nuevo menú:

Desayunos:

Desayuno continental \$6,30

Jugo de frutas al gusto o frutas naturales/Cesto de pan

Mantequilla y mermelada/ Café, té o chocolate

Desayuno americano

Jugo de frutas al gusto/Frutas naturales/ Cesto de pan \$7,42

Mantequilla y mermelada/Huevos al gusto/ Café, té o chocolate

Desayuno Quiteño

Jugo de frutas/ Cesto de pan/ Mantequilla y mermelada \$7,00

Lomito quiteño y papa salteada/Café, té, leche o chocolate

Desayuno buffet

Jugo de frutas/Frutas naturales/Cesto de pan \$12,20

Mantequilla y mermelada/ Huevos al gusto/ Tocino o jamón

Variedad de quesos/ Yogurt natural/ Cereal/ Café, té, leche, o chocolate

Ordenes extras

Jugos naturales de temporada \$2,27

Fruta de temporada \$2,27

Cesto de pan \$1,73

Cereal \$1,50

Orden de Queso \$2,30

Lomito mañanero \$4,25

Vaso de leche pasteurizada \$0,80

Yogurt natural \$1,10

Orden de huevos \$2,27

Salchichas, tocino o jamón \$5,36

Pancakes con miel \$5,36

Café, té con leche \$2,94

Chocolate \$2,94

Entradas

Ceviche de camarón \$7,00

(Cocidos al vapor con salsa a base de tomate, acompañados de canguil y tostado)

Vegetales a la parrilla \$6,30

(Zucchini, berenjena, tomate, papas y cebollas en salsa chimichurri)

Ensaladas

Ensalada clásica al estilo de la Mariscal \$5.60

(Lechuga, tomate, cebolla, camarón, melón, pimiento y vinagreta de naranja)

Ensalada César \$4,20

(Dos clases de lechuga con pollo)

Pastas:

Lasaña boloñesa o de pollo \$7.00

(Pasta rellena con salsa de carne o pollo tomatada al gratín)

Opción de salsas para las pastas

Espagueti

Tagliatelle

Macarrones

Emparedados:

Hamburguesa \$7,35

(Con queso, lechuga, tomate, cebolla, tocino y papas fritas)

Pollo al gratín \$7,70

(Con salsa Bechamel, finas hierbas, queso parmesano, y papas fritas)

Emparedado de carne \$7,00

(Filete de lomo al grill con tocino, tomate, lechuga y papas fritas)

Platos fuertes:

Pollo al limón \$8,40

(Filete de pechuga al grill marinado con limón, glaseado de col morada y papa al horno)

Lomo maître hotel \$15,12

(Lomo a la plancha con mantequilla Maître hotel, acompañado de vegetales y papa)

Costillas en salsa BBQ \$9,80

(Costillas de cerdo al grill en salsa BBQ con piña, durazno, ciruelas pasas, ensalada fresca y papa al horno)

Platos típicos

Arroz con camarón, pollo o mixto \$7,42

Churrasco Quiteño	\$18,20
(Filete de lomo a la plancha acompañado de papas, maqueño, huevo frito, arroz y en salada mixta)	
Carnes de San Joaquín	\$15,40
(Lomo de cerdo fino al grill, acompañado de mote pillo y llapingachos con ensalada mixta)	
Menestra de la casa	\$11,90
(Chuleta de cerdo, filete de pollo o lomo al grill, con arroz, maduro frito y menestra de fréjol o lenteja)	
Sopas	
Caldo de patas	\$6,30
(Con mote y sazonado de maní)	
Cremas naturales	\$5,46
(Tomate, brocolí y champiñones arvejas y tocino: zanahoria y jamón)	
Ajiyacu Quiteño	\$6,65
(Sopa de papa con aguacate, queso fresco y chochos)	
Sopa de cebollas clásica francesa	\$4,90
(Cebolla, brandy y variedad de quesos)	
Locro de gallina	\$4,20
(Locro de papa con trozos de gallina y aguacate)	
Postres	
Copa Sebastián	\$2,94
(Dos sabores de helado con fruta picada, crema chantilly y nueces)	
Banana Split	\$2,94
(Con tres sabores de helado, crema de chantilly, fruta y nueces)	
Torta de chocolate	\$4,20
(Bizcochuelo con crema ganache, licor y nueces)	
Tarta de manzana	\$3.50
(Masa de hojaldre con crema pastelera y canela)	
Bebidas	
Jugos naturales de frutas tropicales	\$2,94

Gaseosa (1/2 litro)	\$2,42
Agua mineral (1/2 litro)	\$1,50
Agua natural (1/2 litro)	\$2,01
Cerveza Pilsener (330 y 750 ml)	\$2,44-\$3,35
Cerveza club Premium (330 ml)	\$2,68
Café, té o aromática	\$2,01
Té especial de frutas	\$2,44
Café en leche o chocolate	\$3,35
Cappuccino mochaccino	\$2,52
Chocolate de la abuela	\$3,15

Con los cambios realizados anteriormente, el Hotel “Sebastián” mejorará en el nivel de ventas del Restaurante Mistral, cabe recalcar que se realizó este análisis con el fin de atraer clientes al establecimiento, de manera que se caracterice por la calidad de la comida, servicio y precios bajos.

4.6 COSTOS:

- A continuación se detallan los costos que presenta el establecimiento anualmente, los cuales son:

Tabla N.- 4.29

Depreciación

DEPRECIACIÓN			
DESCRIPCIÓN	Inversión	Vida útil en años	Valor Anual
Edificio	80.000	20	4.000,00
Propiedad, Planta y Equipo	3.600	5	720,00
Muebles y Enseres	1.300	3	433,33
TOTAL	84.900		5.153,33

Elaborado por: Luciana Romero

La tabla N.- 4.29 indica la depreciación en cuanto al edificio, propiedad, planta y equipo seguido de muebles y enseres; haciendo una inversión inicial de \$84.900 lo cual genera un costo anual de \$5.153,33.

Tabla N.-4.30**Amortización**

AMORTIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN	Inversión	Vida útil en años	Valor Anual
Software Nectilus	5.040,00	3	1.680,00
TOTAL	5.040,00		1.680

Elaborado por: Luciana Romero

La presente tabla indica la amortización que genera el nuevo sistema Nectilus que se quiere implementar dentro del establecimiento hotelero, es necesario conocer su período de amortización, en este caso su inversión es de \$5.040 con una vida útil de 3 años, generando un costo de \$1.680 anualmente.

Tabla N.- 4.31**Mano de obra directa**

Mano de obra directa						
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual	Aporte Iess 9.35%	Provisiones	Sueldos más beneficios	Sueldo Anual
Chef ejecutivo	1	900,00	84,15	285,85	1.101,70	13.220,40
Ayudante de cocina	1	320,00	29,92	118,71	408,79	4.905,52
Chef pastelero	1	500,00	46,75	170,58	623,83	7.486,00
Posillero	3	320,00	29,92	118,71	408,79	4.905,52
Mesero	3	320,00	29,92	118,71	408,79	4.905,52
Capitán de mesero	2	350,00	32,73	127,36	444,63	5.335,60
Cajero	3	320,00	29,92	118,71	408,79	4.905,52
Jefe de Alimentos y bebidas	1	600,00	56,10	199,40	743,30	8.919,60
TOTAL	15	3.630,00	339,41	1.258,05	4.548,64	54.583,68

Elaborado por: Luciana Romero

La tabla N.- 4.31 señala la cantidad del personal que trabaja en el hotel con su sueldo mensual, con el aporte al IESS del 9.35%, las provisiones se obtuvo de la sumatoria de los fondos de reserva, décimo cuarto, décimo tercero, y aporte patronal en cada uno de los empleados, el cálculo de sueldo más beneficios se obtuvo de la resta del sueldo mensual menos el aporte IESS más las provisiones de cada uno de los colaboradores, y por último el sueldo anual se obtuvo de la multiplicación de sueldos más beneficios por los 12 meses del año.

Tabla N.- 4.32
Mano de obra indirecta

Mano de obra indirecta						
Descripción	Cantidad	Sueldo	Aporte less (9,35%)	Provisiones	Sueldo más beneficios	Sueldo anual
Mesero	1	320	29,92	118,71	408,79	4.905,52
TOTAL		320,00	29,92	118,71	408,79	4905,52

Elaborado por: Luciana Romero

La tabla N.- 4.32 indica la mano de obra indirecta del establecimiento, los valores calculados se realizan de la misma manera que en mano de obra directa; es necesario distribuir al personal para agilizar el trabajo en las áreas de restaurante y lobby bar, por ende ocho personas van a trabajar en cocina, seis en restaurante y dos en lobby bar, atendiendo un total de tres mesas cada uno haciendo rotativos los turnos para que atiendan tanto en restaurante como lobby bar.

Tabla N.- 4.33
Mantenimiento

Mantenimiento preventivo		
Detalle	Total mensual	Total Anual
Máquinas de cocina	100	1.200,00

Elaborado por: Luciana Romero

La presente tabla señala el mantenimiento preventivo de las máquinas de cocina que dispone el establecimiento hotelero, con un costo mensual de \$100 haciendo un total anual de \$1.200.

Tabla N.- 4.34
Costo fijo

Consumos servicios básicos		
	Costo Mensual	Costo Anual
Luz	213,68	2.564,16
Agua	260,1	3.121,20
Internet	68	816,00
Teléfono	102	1.224,00
Tv cable	63	756,00
TOTAL	706,78	8.481,36

Elaborado por: Luciana Romero

La tabla N.- 4.34 señala el costo fijo del “Hotel Sebastián” en cuanto a luz, agua, internet, teléfono y tv cable, haciendo un costo mensual de \$706,78 multiplicado por doce meses resultando un costo anual de \$8.481,36.

Tabla N.- 4.34
Gastos Administrativos

Gastos administrativos		
Detalle	Total Mes	Total Anual
Suministros de oficina	180	2.160,00
Suministros de limpieza	380	4.560,00
Capacitación al personal	300	3.600,00
Otros	320	3.840,00
TOTAL	1180	14.160,00

Elaborado por: Luciana Romero

La siguiente tabla señala los gastos administrativos del hotel en cuanto a suministros de oficina, limpieza, capacitación al personal y otros; haciendo un total mensual de \$1.180 multiplicado por doce meses, obteniendo como resultado en gasto anual de \$14.160.

Tabla N.- 4.35
Gastos Ventas

Gastos ventas		
	Publicidad	
Detalle	Total Mes	Total Anual
Publicidad	130	1.560
TOTAL	130	1.560

Elaborado por: Luciana Romero

La tabla N.- 4.35 señala el valor mensual en cuanto a publicidad que se necesita para que los futuros clientes conozcan sobre los nuevos precios y cambios del establecimiento hotelero propuesto, haciendo un valor mensual de \$130 y un valor anual de \$1.560.

Tabla N.- 4.36

Costos de operación

HOTEL SEBASTIÁN COSTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS						
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Mano de obra directa	54.583,68	57.427,49	60.419,46	63.567,32	66.879,17	
Mano de obra indirecta	4.905,52	5.161,10	5.429,99	5.712,89	6.010,54	
Materia Prima	55.510,80	58.402,91	61.445,70	64.647,03	68.015,14	
Servicios Básicos	8.481,36	8.923,24	9.388,14	9.877,26	10.391,87	
Mantenimiento	1.200,00	1.262,52	1.328,30	1.397,50	1.470,31	
Depreciación	5.153,33	5.421,82	5.704,30	6.001,49	6.314,17	
Amortización	1.680,00	1.767,53	1.859,62	1.956,50	2.058,44	
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	131.514,69	138.366,61	145.575,51	153.159,99	161.139,63	
Gastos Generales Administrativos	14.160,00	14.897,74	15.673,91	16.490,52	17.349,67	
Gastos Generales de Ventas	1.560,00	1.641,28	1.726,79	1.816,75	1.911,40	
TOTAL	147.234,69	154.905,62	162.976,20	171.467,26	180.400,71	

Elaborado por: Luciana Romero

La tabla N.- 4.36 señala los costos de operación proyectados a cinco años, los mismos se obtuvieron por los cuadros realizados anteriormente en el año uno, es necesario basarse en el porcentaje del 5.21% por la inflación de cada año (Dato obtenido por el promedio de años anteriores en el Banco Central del Ecuador en el rubro de restaurantes y hoteles) que se necesita para mantener el proyecto.

Tabla N.- 4.37

Inventario Hotel

Unidad	Insumos	Costo Unitario	Existencia	Total	Total Anual
Kg	Azúcar	0,95	400	380	4560
Kg	Café	5,50	20	110	1320
Kg	Mantequilla	12,30	10	123	1476
Kg	Mermelada	9,00	10	90	1080
Unidad	Piña	0,85	40	34	408
Unidad	Melón	0,85	40	34	408
Kg	Frutilla	1,60	15	24	288
Kg	Lomo quiteño	10,00	10	100	1200
Kg	Lomo de cerdo	6,00	10	60	720
Kg	Papa salteada	1,25	100	125	1500
Kg	Costilla de cerdo	10,00	2	20	240
Litros	Salsa BBQ	7,00	6	42	504
Kg	Camarón	8,00	100	800	9600
Kg	Cebolla morada	1,35	40	54	648
Kg	Tomate	1,50	50	75	900
Kg	Perejil	0,55	2	1,1	13,2

Kg	Sal	1,56	20	31,2	374,4
Kg	Cilantro	2,50	2	5	60
Kg	Tostado	2,50	20	50	600
Kg	Canguil	3,30	20	66	792
Kg	Pimiento	4,00	5	20	240
Kg	Zucchini	3,55	5	17,75	213
Kg	Berenjena	3,60	5	18	216
Kg	Cebolla perla	1,57	50	78,5	942
Kg	Aguacate	4,00	5	20	240
Kg	Brócoli	4,68	5	23,4	280,8
Kg	Champignones	5,00	5	25	300
Kg	Arvejas	4,25	10	42,5	510
Kg	Tocino	6,35	5	31,75	381
Kg	Zanahoria	1,90	20	38	456
Kg	Jamón	9,00	10	90	1080
Kg	Queso	6,00	20	120	1440
Kg	Chochos	1,82	8	14,56	174,72
Kg	Cebolla larga	2,10	5	10,5	126
Kg	Col morada	3,10	5	15,5	186
Kg	Pimienta	3,22	5	16,1	193,2
Litros	Limón Jugo	1,00	7	7	84
Kg	Maqueño	1,20	50	60	720
Kg	Lechuga	1,00	10	10	120
Kg	Chuleta de cerdo	6,50	20	130	1560
Kg	Arroz	0,90	250	225	2700
Kg	Lenteja	2,86	50	143	1716
Kg	Plátano verde	3,10	50	155	1860
Kg	Queso parmesano	6,52	3	19,56	234,72
Kg	Harina	2,55	50	127,5	1530
Kg	Lechuga crespita	1,00	10	10	120
Kg	Lechuga romana	1,00	10	10	120
Kg	Lechuga criolla	1,00	10	10	120
Kg	Nueces	6,12	3	18,36	220,32
Kg	Chocolate	4,55	10	45,5	546
Kg	Cereal	4,55	10	45,5	546
Kg	Pasta para canelones	4,72	10	47,2	566,4
Kg	Espinaca	4,22	10	42,2	506,4
Kg	Nuez moscada	6,13	3	18,39	220,68
Kg	Ajo	4,10	2	8,2	98,4
Kg	Trucha	9,00	10	90	1080
Kg	Almendras	8,50	5	42,5	510
Kg	Maracuyá	6,52	50	326	3912
Kg	Filete de corvina	10,00	10	100	1200
Kg	Aceitunas	8,00	10	80	960
Unidad	Naranja	0,16	100	16	192
Unidad	Pan tajado	0,08	50	4	48
Unidad	Azúcar Dietética	0,08	500	40	480
Unidad	Huevos	0,18	350	63	756

Kg	Pollo	3,50	24	84	1008
Kg	Carne Molida	4,00	4	16	192
Unidad	Pasta para lasagna	2,50	5	12,5	150
Unidad	Banana	0,10	50	5	60
Unidad	Aceite	3,00	50	150	1800
Litros	Leche	1,00	50	50	600
Litros	Aceite de achiote	3,00	50	150	1800
Litros	Tabasco	8,15	10	81,5	978
Litros	Crema chantilly	1,75	20	35	420
Kg	Helado	4,50	10	45	540
Litros	Crema de leche	4,50	10	45	540
Litros	Yogurt	1,32	10	13,2	158,4
TOTAL				\$5.386,97	\$64.643,64

Elaborado por: Luciana Romero

La presente tabla señala el costo anual del hotel actualmente en los insumos, con un valor de \$64.643,64 lo cual es alto para dicho establecimiento.

Tabla N.- 4.38

Inventario propuesto

Unidad	Insumos	Costo unitario	Existencia	Total Mensual	Total Anual
Kg	Azúcar	0,84	400	336,00	4032
Kg	Café	5,00	20	100,00	1200
Kg	Mantequilla	12,00	10	120,00	1440
Kg	Mermelada	9,00	10	90,00	1080
Unidad	Piña	0,80	40	32,00	384
Unidad	Melón	0,80	40	32,00	384
Kg	Frutilla	1,50	15	22,50	270
Kg	Lomo quiteño	6,00	10	60,00	720
Kg	Lomo de cerdo	4,00	10	40,00	480
Kg	Papa salteada	1,00	100	100,00	1200
Kg	Costilla de cerdo	9,00	2	18	216
Litros	Salsa BBQ	6,50	6	39	468
Kg	Camarón	6,00	100	600,00	7200
Kg	Cebolla morada	1,25	40	50,00	600
Kg	Tomate	1,25	50	62,50	750
Kg	Perejil	0,50	2	1,00	12
Kg	Sal	1,50	20	30,00	360
Kg	Cilantro	1,70	2	3,40	40,8
Kg	Tostado	1,80	20	36,00	432
Kg	Canguil	3,00	20	60,00	720
Kg	Pimiento	3,00	5	15,00	180
Kg	Zucchini	3,50	5	17,50	210
Kg	Berenjena	3,50	5	17,50	210
Kg	Cebolla perla	1,30	50	65,00	780
Kg	Aguacate	2,50	5	12,5	150
Kg	Brócoli	4,60	5	23,00	276

Kg	Champignones	4,80	5	24,00	288
Kg	Arvejas	4,20	10	42,00	504
Kg	Tocino	6,30	5	31,50	378
Kg	Zanahoria	1,80	20	36,00	432
Kg	Jamón	9,00	10	90,00	1080
Kg	Queso	5,00	20	100,00	1200
Kg	Chochos	1,80	8	14,40	172,8
Kg	Cebolla larga	2,00	5	10,00	120
Kg	Col morada	3,00	5	15,00	180
Kg	Pimienta	3,20	5	16,00	192
Kg	Limón Jugo	0,80	7	5,60	67,2
Kg	Maqueño	0,60	50	30,00	360
Kg	Lechuga	0,80	10	8,00	96
Kg	Chuleta de cerdo	5,00	20	100,00	1200
Kg	Arroz	0,80	250	200,00	2400
Kg	Lenteja	2,80	50	140,00	1680
Kg	Plátano verde	3,00	50	150,00	1800
Kg	Queso parmesano	6,50	3	19,50	234
Kg	Harina	2,50	50	125,00	1500
Kg	Lechuga crespita	1,00	10	10,00	120
Kg	Lechuga romana	1,00	10	10,00	120
Kg	Lechuga criolla	0,80	10	8,00	96
Kg	Nueces	6,10	3	18,30	219,6
Kg	Chocolate	4,50	10	45,00	540
Kg	Cereal	4,50	10	45,00	540
Kg	Espinaca	2,50	10	25,00	300
Kg	Ajo	4,00	2	8,00	96
Kg	Trucha	8,50	10	85,00	1020
Kg	Almendras	8,20	5	41,00	492
Kg	Maracuyá	6,50	50	325,00	3900
Kg	Filete de corvina	9,60	10	96,00	1152
Kg	Aceitunas	7,80	10	78,00	936
Unidad	Naranja	0,15	100	15,00	180
Unidad	Pan tajado	0,07	50	3,50	42
Unidad	Azúcar Dietética	0,05	500	25	300
Unidad	Huevos	0,12	350	42,00	504
Kg	Pollo	2,80	24	67,20	806,4
Kg	Carne Molida	3,25	4	13	156
Unidad	Pasta para lasagna	2,00	5	10,00	120
Unidad	Banana	0,10	50	5,00	60
Unidad	Aceite	2,90	50	145,00	1740
Litros	Leche	0,90	50	45,00	540
Litros	Aceite de achiote	3,00	50	150,00	1800
Litros	Tabasco	8,00	10	80,00	960
Litros	Crema chantilly	1,80	20	36,00	432
Kg	Helado	3,00	10	30,00	360
Litros	Crema de leche	1,30	10	13,00	156
Litros	Yogurt	1,20	10	12,00	144
TOTAL				\$4.625,90	\$ 55.511

Elaborado por: Luciana Romero

La presente tabla señala el costo anual en insumos propuesto con un valor de \$55.511, disminuyendo el costo anual del hotel haciendo una diferencia de \$9.132,84; cabe recalcar que se realizó el cambio de proveedores y se eliminaron ciertos productos de los platos perros debido a que no tienen acogida por parte de los clientes.

Tabla N.- 4.39
Ingreso por ventas

INGRESOS POR VENTAS			
DATOS REALES DEL HOTEL			
Descripción	Personas	Ticket Promedio	TOTAL VENTAS
	100%		
Desayunos	4.881	10,03	48.956,43
Entradas	1720	6,57	11.300,40
Sopas	2098	5,08	10.657,84
Platos fuertes	2285	12,30	28.105,50
Platos típicos	3264	14,86	48.503,04
Emparedados	1500	6,52	9.780,00
Pastas	1883	9,56	18.001,48
Ensaladas	2072	6,37	13.198,64
Postres	2550	3,65	9.307,50
Bebidas	8135	2,78	22.615,30
TOTAL	30.388		220.426,13

Elaborado por: Luciana Romero

La tabla N.- 4.39 señala la captación anual de personas de 30.388, este dato se obtuvo por la ingeniería de menú realizada anteriormente, el ticket promedio se consiguió de la sumatoria de cada plato separado por categorías dividido para el número de platos correspondiente, obteniendo un total de ventas de la multiplicación del número de personas por el ticket promedio con un valor anual de \$220.426,13.

Tabla N.- 4.40

Ingreso por ventas propuesto

INGRESOS POR VENTAS						
PROPUESTA (Ajustado valores P.V.P.)						
CAPTAR:	31.907					
Descripción	%	Restaurante	Lobby bar	Room service	Ticket promedio	TOTAL VENTAS
		58%	12%	30%		
Desayunos	20%	3.701	766	1.914	6,91	44.074,76
Entradas	8%	1.481	306	766	6,65	16.974,74
Sopas	8%	1.481	306	766	5,50	14.044,36
Platos fuertes	13%	2.406	498	1.244	11,11	46.070,03
Platos típicos	18%	3.331	689	1.723	13,23	75.984,28
Emparedados	4%	740	153	383	7,35	9.380,78
Pastas	4%	740	153	383	7,00	8.934,07
Ensaladas	3%	555	115	287	4,90	4.690,39
Postres	8%	1.481	306	766	3,40	8.666,05
Bebidas	14%	2.591	536	1.340	2,45	10.944,24
	100%	18.507	3.829	9.573		
					TOTAL	239.763,69

Elaborado por: Luciana Romero

La siguiente tabla presenta el ingreso por ventas propuesto, cabe recalcar que el hotel presenta un ingreso anual del 4.08% (Dato obtenido por Estuardo Pacha jefe de alimentos y bebidas), por ende es necesario un porcentaje mayor para seguir con la mejora de dicho hotel, en este caso se propone un incremento del 5% anual haciendo un total de ventas de \$239.763,69.

Tabla N.- 4.41

Ingreso por ventas

HOTEL SEBASTIÁN INGRESO POR VENTAS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alimentos y Bebidas	239.763,69	251.751,87	264.339,47	277.556,44	291.434,26
TOTAL	239.763,69	251.751,87	264.339,47	277.556,44	291.434,26

Elaborado por: Luciana Romero

La tabla N.- 4.41 señala el ingreso por ventas propuesto, generando un total de \$291.434,26 para el quinto año de operaciones.

Tabla N.- 4.42
Capital de trabajo

HOTEL SEBASTIÁN		
CAPITAL DE TRABAJO		
DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR TRIM.
Mano de Obra Directa	4.548,64	13.645,92
Mano de Obra Indirecta	408,79	1.226,38
Materia Prima	4.625,90	13.877,70
Servicios Básicos	706,78	2.120,34
Gastos Generales Administrativos	1.180,00	3.540,00
Gastos Generales de Venta	130,00	390,00
Mantenimiento	100,00	300,00
TOTAL		35.100,34

Elaborado por: Luciana Romero

La tabla N.- 4.42 señala el capital de trabajo para la mejora del “Hotel Sebastián” en cuanto a: Mano de obra directa, indirecta, materia prima, servicios básicos, gastos generales administrativos, de venta y por último mantenimiento generando un total de \$35.100,36 trimestralmente.

Tabla N.- 4.43
Flujo de caja

HOTEL SEBASTIÁN						
FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Ventas Anuales		239.763,69	251.751,87	264.339,47	277.556,44	291.434,26
Gastos de operación anual		-147.234,69	-154.905,62	-162.976,20	-171.467,26	-180.400,71
Depreciación activos fijos		-5.153,33	-5.153,33	-5.153,33	-5.153,33	-5.153,33
Valor libro otros activos						0,00
Venta otros activos						0,00
Utilidad antes de impuesto		87.375,66	91.692,92	96.209,93	100.935,84	105.880,22
Reparto de Utilidades 15%		-13.106,35	-13.753,94	-14.431,49	-15.140,38	-15.882,03
Impuesto anual 22%		-16.339,25	-17.146,58	-17.991,26	-18.875,00	-19.799,60
Utilidad neta		57.930,06	60.792,41	63.787,18	66.920,47	70.198,59
Ajuste Deprec activos fijos		5.153,33	5.153,33	5.153,33	5.153,33	5.153,33
Ajuste Valor libro otros						0,00
Inversión Inicial	-89.940,00					
Capital de trabajo	-35.100,34					35.100,34
Flujo de caja puro	-125.040,34	63.083,40	65.945,74	68.940,52	72.073,80	110.452,26
PERÍODO DE RECUPERACIÓN		63.083,40	129.029,14	197.969,66	270.043,45	380.495,71
					AÑO	1
					MESES	11
					DÍAS	19

Elaborado por: Luciana Romero

El flujo de caja permite evaluar la posición del efectivo y su recuperación en los cinco años posteriores, haciendo que de la inversión inicial de \$125.040,34 se recupere el primer año con un valor de \$63.083,40, quedando un restante que se recupera en los siguientes 11 meses y 19 días, haciendo el proyecto viable.

Tabla N.- 4.44
Tasa mínima del inversionista

Tasa Banco Procredit	13%					
Valor presente	55.826,02	51.645,19	47.779,24	44.204,21	59.949,06	259.403,71
Valor presente neto	134.363,37					
Tasa interna de retorno	47,77%					
Variación en puntos	34,77%					

Elaborado por: Luciana Romero

La presente tabla representa la rentabilidad que el inversionista exige a la inversión de su capital, el porcentaje de la tasa mínima del inversionista se obtuvo del Banco Central del Ecuador en base al Banco Procredit debido a que otorga el 13% para este tipo de proyectos, sin embargo la tasa interna de retorno es de 47,77%, haciendo el proyecto rentable. La variación en puntos es la diferencia entre la tasa mínima del inversionista menos la TIR dando como resultado 34,77%.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Conclusiones:

- De acuerdo a la investigación de mercado se puede concluir que las personas no están conformes con el servicio, falta de capacitación, y variedad de platos del menú en el restaurante Mistral.
- En el departamento de alimentos y bebidas se pudo notar inmutables falencias que en su mayoría presenta el restaurante, que deben ser cambiadas para la mejora del mismo.
- Se determinó que las políticas internas del hotel no están explicadas con claridad, por ende se replanteo las mismas para que el personal las cumpla a cabalidad.
- En cuanto al análisis FODA se deben cumplir con estrategias para poder mejorar el departamento de alimentos y bebidas.
- Es necesario implementar el sistema Nectilus al establecimiento, para facilitar el trabajo tanto del personal en facturación de mesas, control de inventario, creación de recetas, inventarios, etc.
- Se determinó que el departamento de compras y bodegas no cumple con los estándares de limpieza para almacenar los productos, ni con cámaras frigoríficas suficientes por ende existe contaminación cruzada.
- De acuerdo al análisis financiero que pudo concluir que el proyecto es rentable, debido a que el valor actual neto es de 134.363,37 con un TIR del 47.77%, y el periodo de recuperación de la inversión es de 1 año, 11 meses y 19 días.

Recomendaciones:

- Se recomienda al “Hotel Sebastián” motivar al personal mediante incentivos, para que realicen su labor diario de una manera positiva y para que no exista falencias dentro del establecimiento hotelero.
- Es indispensable dar siempre un trato amable y cordial a clientes dentro del establecimiento hotelero, el personal debe estar atento y resolver el mismo lo más pronto posible para evitar futuros problemas.
- Es necesario incrementar las ventas del establecimiento, por lo tanto se recomienda que las mejoras planteadas anteriormente se realicen a cabalidad.
- Tener reuniones trimestrales con el jefe del departamento para poder realizar el seguimiento del personal y conocer si se están cumpliendo con los requisitos planteados anteriormente.
- Capacitar al personal para que el servicio de alimentos y bebidas dentro del establecimiento sea de excelente calidad.
- Se recomienda que en el departamento de compras y bodegas se incorpore muebles de acero inoxidable para evitar que los productos se deterioren con facilidad.

Bibliografía:

FUENTES IMPRESAS

- Alcalde, P. (2009). *Filosofía de mejora continua*. México: Panorama.
- Araque, C. (“s.f”). *Departamento de alimentos y bebidas*. México: Pearson.
- Báez, S. (1979). *Hotelería*. México: Continental.
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Consumer, N. (2012). *Noticias gastronómicas*. Estados Unidos: Paraninfo.
- Crosby, P. (2004). *El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Cecsa.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Estados Unidos: Díaz de Santos S.A.
- Díaz, E. (2011). *Ofertas gastronómicas*. España: Paraninfo.
- Eliyahu, G. (1980). *La meta: Un proceso de mejora continua*. España: Granica.
- García, J. (“s.f”). *Departamento de alimentos y bebidas*. México: Panorama.
- Hernández, A. (“s.f”). *Plan de mejoramiento*. México: Panorama.
- Koenes, A. (1995). *Diagnóstico de la empresa*. México: Díaz de Santos.
- Krajewski, L. (1999). *Administración de operaciones*. Polonia: Pearson.
- Lara, J. (2004). *Departamento de alimentos y bebidas en hoteles*. España: Limusa
- Morán, J. (“s.f”). *Departamento de alimentos y bebidas*. México: Panorama.
- Reynoso, J. (1989). *Administración de servicios*. México: Pearson.
- Servat, A. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. México: Pearson.

FUENTES WEB

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2013), recuperado de: www.aneca.es
- Captur. Reglamento general de actividades turísticas. (2011), recuperado de: www.captur.travel
- Inec. (2013), recuperado de: www.ecuadorencifras.gob.ec
- Marketing de atracción 2.0 (2011), recuperado de: www.bubok.es
- Romero. Sistema Nectilus (2004), recuperado de: www.nectilus.com

ANEXOS

ANEXO 1:

Platos estrellas

Desayunos:

Nombre de la preparación	Desayuno continental		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Naranja	30	un.	\$ 0,15	\$ 4,50
2	Agua	2,5	lt	0	0
3	Azúcar	0,20	kg	\$ 3,00	\$ 0,60
4	Pan Tajado	50	un	\$ 0,12	\$ 6,00
5	Café	0,20	kg	\$ 5,00	\$ 1,00
6	Mantequilla	0,025	kg	\$ 3,50	\$ 0,09
7	Mermelada	0,025	kg	\$ 2,88	\$ 0,072
Costo total de la materia prima					\$ 12,26
Margen de error o variación				0,1	\$ 1,23
Costo total de la preparación					\$ 13,49
Costo por porción:				10	\$ 1,35
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 3,85
IVA				1,12	\$ 0,46
Precio de venta					\$ 4,32
Precio carta					\$ 4,50
Precio real de venta					\$ 4,02
IVA cobrado por porción					\$ 0,48
Precio venta					\$ 4,50
Utilidad				0,4	\$ 1,80
TOTAL					\$ 6,30

Nombre de la preparación	Desayuno americano		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Naranja	30	un.	0,15	4,50
2	Agua	2,5	lt	0,00	0,00
3	Azúcar	0,2	kg	3,00	0,60
4	Pan Tajado	50	un	0,12	6,00
5	Café	0,2	kg	5,00	1,00
6	Mantequilla	0,03	kg	3,50	0,09
7	Mermelada	0,03	kg	2,88	0,07
8	Huevos	20	un.	0,12	2,40
9	Piña	0,3	kg	0,60	0,18
10	Melón	0,3	kg	0,60	0,18
11	Sandía	0,3	kg	0,60	0,18
12	Frutilla	0,3	kg	1,50	0,45
Costo total de la materia prima					15,65
Margen de error o variación				0,10	1,56
Costo total de la preparación					17,21
Costo por porción:				10,00	1,72
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					4,92
IVA				1,12	0,59
Precio de venta					5,51
Precio carta					5,30
Precio real de venta					4,73
IVA cobrado por porción					0,57
Precio venta					5,30
Utilidad				0,40	2,12
Total					7,42

Nombre de la preparación	Desayuno quiteño		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Naranja	30	un.	\$ 0,15	4,5
2	Agua	2,5	lt	\$ -	0
3	Azúcar	0,2	kg	\$ 3,00	0,6
4	Pan Tajado	50	un	\$ 0,12	6
5	Café	0,2	kg	\$ 5,00	1
6	Mantequilla	0,025	kg	\$ 3,50	0,0875
7	Mermelada	0,025	kg	\$ 2,88	\$ 0,07
8	Lomo quiteño	0,1	kg	\$ 9,60	\$ 0,96
9	Papa salteada	0,6	kg	\$ 1,00	\$ 0,60
Costo total de la materia prima					\$ 13,82
Margen de error o variación				0,1	\$ 1,38
Costo total de la preparación					\$ 15,20
Costo por porción:				10	\$ 1,52
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 4,34
IVA				1,12	\$ 0,52
Precio de venta					\$ 4,86
Precio carta					5,00
Precio real de venta					4,46
IVA cobrado por porción					0,54
Precio venta					5,00
Utilidad				0,40	2,00
Total					7,00

Nombre de la preparación	Ceviche de camarón		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Camarón	0,5	kg	\$ 6,00	\$ 3,00
2	Cebolla morada	0,6	kg	\$ 1,80	\$ 1,08
3	Tomate	1	kg	\$ 1,25	\$ 1,25
4	Jugo de naranja	0,3	lt	\$ 1,80	\$ 0,54
5	Jugo de limón	0,2	lt	\$ 1,60	\$ 0,32
6	Perejil	0,1	kg	\$ 3,00	\$ 0,30
7	Sal	0,05	kg	\$ 1,70	\$ 0,09
8	Aceite	0,1	lt	2,10	\$ 0,21
9	Cilantro	0,1	kg	\$ 1,70	\$ 0,17
10	Tostado	0,8	kg	\$ 1,80	\$ 1,44
11	Canguil	0,8	kg	\$ 1,30	\$ 1,04
12	Pimiento	0,5	kg	\$ 3,00	\$ 1,50
Costo total de la materia prima					\$ 10,94
Margen de error o variación				0,1	1,09
Costo total de la preparación					12,03
Costo por porción:				10	1,20
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					3,44
IVA				1,12	0,41
Precio de venta					3,85
Precio carta					5,00
Precio real de venta					4,46
IVA cobrado por porción					0,54
Precio venta					5,00
Utilidad				0,4	2,00
Total					7,00

Nombre de la preparación	Vegetales a la parilla		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Zucchini	0,8	kg	\$ 3,50	\$ 2,80
2	Berenjena	0,8	kg	\$ 3,50	\$ 2,80
3	Tomate	0,8	kg	\$ 1,25	\$ 1,00
4	Papas	0,8	kg	\$ 1,00	\$ 0,80
5	Cebolla Perla	0,8	kg	\$ 1,30	\$ 1,04
6	Sal	0,1	kg	\$ 1,70	\$ 0,17
7	Aceite	0,2	lt	\$ 2,10	\$ 0,42
Costo total de la materia prima					\$ 9,03
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,90
Costo total de la preparación					\$ 9,93
Costo por porción:				10	\$ 0,99
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 2,84
IVA				1,12	\$ 0,34
Precio de venta					\$ 3,18
Precio carta					\$ 4,50
Precio real de venta					\$ 4,02
IVA cobrado por porción					\$ 0,48
Precio venta					\$ 4,50
Utilidad				0,4	\$ 1,80
Total					\$ 6,30

Nombre de la preparación	Caldo de patas		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Pata	1	kg	\$ 4,00	\$ 4,00
2	Agua	3	lt	0	\$ -
3	Mani	0,08	kg	\$ 5,00	\$ 0,40
4	Cilantro	0,02	kg	\$ 1,70	\$ 0,03
5	Papas	0,90	kg	\$ 1,00	\$ 0,90
6	Sal	0,1	kg	\$ 1,70	\$ 0,17
7	Cebolla perla	0,90	kg	\$ 1,30	\$ 1,17
8	Mote	0,6	kg	\$ 2,10	\$ 1,26
9	Aceite deachiote	0,20	lt	\$ 2,70	\$ 0,54
Costo total de la materia prima					\$ 8,47
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,85
Costo total de la preparación					\$ 9,32
Costo por porción:				10	\$ 0,93
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					2,66
IVA				1,12	0,32
Precio de venta					2,98
Precio carta					4,50
Precio real de venta					4,02
IVA cobrado por porción					0,48
Precio venta					4,50
Utilidad				0,4	1,80
Total					6,30

Nombre de la preparación	Cremas naturales		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Tomate	0,8	kg	\$ 1,25	\$ 1,00
2	Brocoli	0,6	kg	4,6	\$ 2,76
3	Champignones	0,4	kg	4,8	\$ 1,92
4	Arbejas	0,3	kg	2,1	\$ 0,63
5	Tocino	0,3	kg	6,3	\$ 1,89
6	Zanahoria	0,3	kg	1,8	\$ 0,54
7	Jamon	0,2	kg	5,5	\$ 1,10
8	Agua	2	lt	0	\$ -
9	Sal	0,2	kg	1,7	\$ 0,34
Costo total de la materia prima					\$ 10,18
Margen de error o variación				0,1	\$ 1,02
Costo total de la preparación					\$ 11,20
Costo por porción:				10	\$ 1,12
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					3,20
IVA				1,12	0,383931
Precio de venta					3,58
Precio carta					3,90
Precio real de venta					3,48
IVA cobrado por porción					0,42
Precio venta					3,90
Utilidad				0,4	1,56
Total					5,46

Nombre de la preparación	Ajiyacu Quiteño		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Papa	1	kg	\$ 1,00	1,00
2	Agua	0,6	kg	\$ 2,50	1,50
3	Queso	0,5	kg	\$ 5,00	2,50
4	Chochos	0,2	kg	\$ 1,80	0,36
5	Agua	2	lt	\$ -	0
6	Cebolla perla	0,8	kg	\$ 1,30	1,04
7	Leche	0,3	lt	\$ 0,90	0,27
8	Sal	0,3	kg	\$ 1,70	0,51
9	Aceite de achioté	0,2	lt	\$ 2,70	0,54
Costo total de la materia prima					7,72
Margen de error o variación				0,1	0,772
Costo total de la preparación					8,492
Costo por porción:				10	0,85
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					2,43
IVA				1,12	0,29
Precio de venta					2,72
Precio carta					4,75
Precio real de venta					4,24
IVA cobrado por porción					0,51
Precio venta					4,75
Utilidad				0,4	1,90
Total					6,65

Nombre de la preparación	Sopa de cebollas clásica francesa		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Cebolla morada	1	kg	1,25	1,25
2	Brandy	0,1	lt	27	2,7
3	Queso	0,5	kg	5	2,5
4	Agua	1	lt	0	0
5	Sal	0,2	kg	1,7	0,34
6	Pimienta	0,1	kg	3,2	0,32
Costo total de la materia prima					7,11
Margen de error o variación					0,1
Costo total de la preparación					7,82
Costo por porción:					10 0,78
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					2,23
IVA					1,12 0,27
Precio de venta					2,50
Precio carta					3,50
Precio real de venta					3,13
IVA cobrado por porción					0,38
Precio venta					3,50
Utilidad					0,4 1,40
Total					4,90

Nombre de la preparación	Locro de gallina		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Papa	1	kg	1	1,00
2	Pollo	1	un.	2,8	2,80
3	Aguacate	0,6	kg	2,5	1,50
4	Agua	1	lt	0	0,00
5	Cebolla perla	0,6	kg	1,3	0,78
6	Cebolla larga	0,4	kg	2,00	0,80
7	Sal	0,2	kg	1,7	0,34
8	Cilantro	0,1	kg	1,7	0,17
9	Aceite de achiote	0,2	lt	2,7	0,54
10	Leche	0,3	lt	0,9	0,27
Costo total de la materia prima					8,20
Margen de error o variación					0,1 0,82
Costo total de la preparación					9,02
Costo por porción:					10 0,90
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					2,58
IVA					1,12 0,31
Precio de venta					2,89
Precio carta					\$ 3,00
Precio real de venta					\$ 2,68
IVA cobrado por porción					\$ 0,32
Precio venta					\$ 3,00
Utilidad					0,4 \$ 1,20
Total					\$ 4,20

Nombre de la preparación	Pollo al limón		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredien	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Pollo	2,5	kg	\$ 2,80	\$ 7,00
2	Limón	0,2	lt	\$ 0,80	\$ 0,16
3	Col morada	0,4	kg	\$ 4,70	\$ 1,88
4	Papa al horno	0,5	kg	\$ 1,00	\$ 0,50
5	Aceite	0,2	lt	\$ 2,10	\$ 0,42
6	Sal	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
7	Pimienta	0,1	kg	\$ 3,20	\$ 0,32
8	Azúcar	0,2	kg	\$ 3,00	\$ 0,60
Costo total de la materia prima					\$ 11,22
Margen de error o variación					0,1 \$ 1,12
Costo total de la preparación					\$ 12,34
Costo por porción:					10 \$ 1,23
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 3,53
IVA					1,12 \$ 0,42
Precio de venta					\$ 3,95
Precio carta					\$ 6,00
Precio real de venta					5,36
IVA cobrado por porción					0,64
Precio venta					\$ 6,00
Utilidad					0,4 \$ 2,40
Total					\$ 8,40

Nombre de la preparación	Lomo maitre hotel		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Lomo fino	2,5	kg	\$ 6,00	\$ 15,00
2	Aceite	0,2	lt	\$ 2,10	\$ 0,42
3	Sal	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
4	Mantequilla	0,2	kg	\$ 5,30	\$ 1,06
5	Berenjena	0,4	kg	\$ 3,50	\$ 1,40
6	Zucchini	0,4	kg	\$ 3,50	\$ 1,40
7	Papas	0,4	kg	\$ 1,00	\$ 0,40
8	Limon	0,1	lt	\$ 0,80	\$ 0,08
9	Pimienta	0,1	kg	\$ 3,20	\$ 0,32
Costo total de la materia prima					\$ 20,42
Margen de error o variación					0,1 \$ 2,04
Costo total de la preparación					\$ 22,46
Costo por porción:					10 \$ 2,25
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 6,42
IVA					1,12 \$ 0,77
Precio de venta					\$ 7,19
Precio carta					\$ 10,80
Precio real de venta					\$ 9,64
IVA cobrado por porción					\$ 1,16
Precio venta					\$ 10,80
Utilidad					0,4 \$ 4,32
Total					\$ 15,12

Nombre de la preparación	Costillas en salsa BBQ		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación					
	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Costilla de cerdo	1,5	kg	\$ 9,00	\$ 13,50
2	Piña	0,2	kg	\$ 0,62	\$ 0,12
3	Durazno	0,2	kg	\$ 4,50	\$ 0,90
4	Ciruelas pasas	0,1	kg	\$ 6,00	\$ 0,60
5	Papa al horno	0,8	kg	\$ 1,00	\$ 0,80
6	Salsa BBQ	0,4	lt	\$ 6,50	\$ 2,60
7	Sal	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
8	Aceite	0,2	lt	\$ 2,10	\$ 0,42
9	Pimienta	0,1	kg	\$ 3,20	\$ 0,32
Costo total de la materia prima					\$ 19,60
Margen de error o variación				0,1	\$ 1,96
Costo total de la preparación					\$ 21,56
Costo por porción:				10	\$ 2,16
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 6,16
IVA				1,12	\$ 0,74
Precio de venta					\$ 6,90
Precio carta					\$ 7,00
Precio real de venta					\$ 6,25
IVA cobrado por porción					\$ 0,75
Precio venta					\$ 7,00
Utilidad				0,4	\$ 2,80
Total					\$ 9,80

Nombre de la preparación	Arroz con camarón		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación					
	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Camaron	1	kg	\$ 6,00	\$ 6,00
2	Arroz	1,5	kg	\$ 1,50	\$ 2,25
3	Cebolla perla	0,4	kg	\$ 1,30	\$ 0,52
4	Aceite de achiote	0,2	lt	\$ 2,70	\$ 0,54
5	Pimiento	0,3	kg	\$ 3,00	\$ 0,90
6	Cilantro	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
7	Pimienta	0,1	kg	\$ 3,20	\$ 0,32
Costo total de la materia prima					\$ 10,87
Margen de error o variación				0,1	\$ 1,09
Costo total de la preparación					\$ 11,96
Costo por porción:				10	\$ 1,20
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 3,42
IVA				1,12	\$ 0,41
Precio de venta					\$ 3,83
Precio carta					\$ 5,30
Precio real de venta					\$ 4,73
IVA cobrado por porción					\$ 0,57
Precio venta					\$ 5,30
Utilidad				0,4	\$ 2,12
Total					\$ 7,42

Nombre de la preparación	Churrasco Quiteño		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Lomo fino	2,5	kg	\$ 6,00	\$ 15,00
2	Papas	0,4	kg	\$ 1,00	\$ 0,40
3	Maqueño	0,3	kg	\$ 0,60	\$ 0,18
4	Huevos	10	un.	\$ 0,12	\$ 1,20
5	Arroz	0,5	kg	\$ 1,50	\$ 0,75
6	Aceite	0,2	lt	\$ 2,10	\$ 0,42
7	Sal	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
8	Lechuga	0,2	kg	\$ 0,80	\$ 0,16
9	Tomate	0,2	kg	\$ 1,25	\$ 0,25
10	Limón	0,1	lt	\$ 0,80	\$ 0,08
Costo total de la materia prima					\$ 18,78
Margen de error o variación					0,1 \$ 1,88
Costo total de la preparación					\$ 20,66
Costo por porción:					10 2,07
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					5,90
IVA					1,12 0,71
Precio de venta					6,61
Precio carta					\$ 13,00
Precio real de venta					\$ 11,61
IVA cobrado por porción					\$ 1,39
Precio venta					\$ 13,00
Utilidad					0,4 \$ 5,20
Total					\$ 18,20

Nombre de la preparación	Carnes de San Joaquín		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Lomo de cerdo	2,5	kg	\$ 4,00	\$ 10,00
2	Aceite	0,2	lt	2,1	0,42
3	Sal	0,2	kg	\$ 1,70	0,34
4	Mote	0,4	kg	2,1	0,84
5	Huevo	10	un.	\$ 0,12	1,2
6	Papas	0,8	kg	1,00	0,8
7	Mantequilla	0,2	kg	\$ 5,30	1,06
8	Queso	0,4	kg	\$ 5,00	2
9	Lechuga	0,2	kg	\$ 0,80	0,16
10	Tomate	0,2	kg	\$ 1,25	0,25
11	Limón	0,1	lt	\$ 0,80	0,08
Costo total de la materia prima					\$ 17,15
Margen de error o variación					0,1 \$ 1,72
Costo total de la preparación					\$ 18,87
Costo por porción:					10 1,89
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					5,39
IVA					1,12 0,65
Precio de venta					6,04
Precio carta					\$ 11,00
Precio real de venta					\$ 9,82
IVA cobrado por porción					\$ 1,18
Precio venta					\$ 11,00
Utilidad					0,4 \$ 4,40
Total					\$ 15,40

Nombre de la preparación	Menestra de la casa		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Chuleta de cerdo	2,5	kg	\$ 5,00	\$ 12,50
2	Aceite	0,2	lt	2,1	\$ 0,42
3	Sal	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
4	Arroz	1,2	kg	\$ 1,70	\$ 2,04
5	Maduro	0,4	kg	\$ 2,75	\$ 1,10
6	Lenteja	0,8	kg	\$ 2,80	\$ 2,24
7	Cebolla perla	0,6	kg	\$ 1,30	\$ 0,78
8	Aceite de achiote	0,2	lt	\$ 2,70	\$ 0,54
9	Platano verde	0,4	kg	\$ 3,00	\$ 1,20
Costo total de la materia prima					\$ 21,16
Margen de error o variación				0,1	\$ 2,12
Costo total de la preparación					\$ 23,28
Costo por porción:				10	\$ 2,33
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 6,65
IVA				1,12	\$ 0,80
Precio de venta					\$ 7,45
Precio carta					\$ 8,50
Precio real de venta					\$ 7,59
IVA cobrado por porción					\$ 0,91
Precio venta					\$ 8,50
Utilidad				0,4	\$ 3,40
Total					\$ 11,90

Nombre de la preparación	Hamburguesa		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Pan	10	un.	\$ 0,20	\$ 2,00
2	Came	2	kg	\$ 3,25	\$ 6,50
3	Aceite	0,2	lt	\$ 2,10	\$ 0,42
4	Sal	0,3	kg	\$ 1,70	\$ 0,51
5	Lechuga	0,2	kg	\$ 1,10	\$ 0,22
6	Tomate	0,2	kg	\$ 1,25	\$ 0,25
7	Cebolla perla	0,2	kg	\$ 1,30	\$ 0,26
8	Tocino	0,3	kg	\$ 8,90	\$ 2,67
9	Papas	0,5	kg	\$ 3,50	\$ 1,75
Costo total de la materia prima					\$ 14,58
Margen de error o variación				0,1	\$ 1,46
Costo total de la preparación					\$ 16,04
Costo por porción:				10	\$ 1,60
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 4,58
IVA				1,12	\$ 0,55
Precio de venta					\$ 5,13
Precio carta					\$ 5,25
Precio real de venta					\$ 4,69
IVA cobrado por porción					\$ 0,56
Precio venta					\$ 5,25
Utilidad				0,4	\$ 2,10
Total					\$ 7,35

Nombre de la preparación	Pollo al gratin		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Pollo	1,2	kg	\$ 2,80	\$ 3,36
2	Aceite	0,2	lt	\$ 2,10	\$ 0,42
3	Sal	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
4	Leche	0,6	lt	\$ 0,90	\$ 0,54
5	Mantequilla	0,2	kg	\$ 5,30	\$ 0,80
6	Cilantro	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
7	Queso parmesano	0,2	kg	\$ 6,50	\$ 0,98
8	Papas	0,6	kg	\$ 1,00	\$ 0,60
9	Harina	0,2	kg	\$ 2,50	\$ 0,50
10	Pan	10,0	un.	\$ 0,20	\$ 2,00
Costo total de la materia prima					\$ 9,87
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,99
Costo total de la preparación					\$ 10,86
Costo por porción:				10	\$ 1,09
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 3,10
IVA				1,12	\$ 0,37
Precio de venta					\$ 3,47
Precio carta					\$ 5,50
Precio real de venta					\$ 4,91
IVA cobrado por porción					\$ 0,59
Precio venta					\$ 5,50
Utilidad				0,4	\$ 2,20
Total					\$ 7,70

Nombre de la preparación	Emparedado de carne		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Lomo fino	1	kg	\$ 6,00	\$ 6,00
2	Tocino	0,3	kg	8,90	\$ 2,67
3	Tomate	0,2	kg	\$ 1,25	\$ 0,25
4	Lechuga	0,2	kg	\$ 0,80	\$ 0,16
5	Papas	0,6	kg	\$ 1,00	\$ 0,60
6	Sal	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
7	Aceite	0,2	lt	\$ 2,10	\$ 0,42
8	Pan	10	un.	\$ 0,20	\$ 2,00
Costo total de la materia prima					\$ 12,44
Margen de error o variación				0,1	\$ 1,24
Costo total de la preparación					\$ 13,68
Costo por porción:				10	\$ 1,37
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 3,91
IVA				1,12	\$ 0,47
Precio de venta					\$ 4,38
Precio carta					\$ 5,00
Precio real de venta					\$ 4,46
IVA cobrado por porción					\$ 0,54
Precio venta					\$ 5,00
Utilidad				0,4	\$ 2,00
Total					\$ 7,00

Nombre de la preparación	Lasagna boloñesa de pollo		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Pasta para lasagna	2	un.	\$ 2,00	\$ 4,00
2	Pollo	0,9	kg	\$ 2,80	\$ 2,52
3	Queso	0,4	kg	\$ 5,00	\$ 2,00
4	Sal	0,2	kg	\$ 1,70	\$ 0,34
5	Leche	1	lt	\$ 0,90	\$ 0,90
6	Mantequilla	0,2	kg	\$ 5,30	\$ 1,06
7	Harina	0,2	kg	\$ 2,20	\$ 0,44
8	Tomate	0,8	kg	\$ 1,25	\$ 1,00
9	Cebolla perla	0,3	kg	\$ 1,30	\$ 0,39
10	Pimienta	0,1	kg	\$ 3,20	\$ 0,32
Costo total de la materia prima					\$ 12,97
Margen de error o variación				0,1	\$ 1,30
Costo total de la preparación					\$ 14,27
Costo por porción:				10	\$ 1,43
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 4,08
IVA				1,12	\$ 0,49
Precio de venta					\$ 4,57
Precio carta					\$ 5,00
Precio real de venta					\$ 4,46
IVA cobrado por porción					\$ 0,54
Precio venta					\$ 5,00
Utilidad				0,4	\$ 2,00
Total					\$ 7,00

Nombre de la preparación	Ensalada clásica al estilo de la Mariscal		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Lechuga	0,3	kg	\$ 1,10	\$ 0,33
2	Tomate	0,3	kg	\$ 1,25	\$ 0,38
3	Cebolla Perla	0,2	kg	\$ 1,30	\$ 0,26
4	Camaron	0,6	kg	\$ 6,00	\$ 3,60
5	Melon	0,1	kg	\$ 0,60	\$ 0,06
6	Pimiento	0,1	kg	\$ 3,00	\$ 0,30
7	Vinagre	0,1	lt	\$ 2,50	\$ 0,25
8	Aceite de oliva	0,2	lt	\$ 6,50	\$ 1,30
9	Sal	0,1	kg	\$ 1,70	\$ 0,17
10	Jugo de naranja	0,1	lt	\$ 1,80	\$ 0,18
Costo total de la materia prima					\$ 6,83
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,68
Costo total de la preparación					\$ 7,51
Costo por porción:				10	\$ 0,75
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 2,15
IVA				1,12	\$ 0,26
Precio de venta					\$ 2,40
Precio carta					\$ 4,00
Precio real de venta					\$ 3,57
IVA cobrado por porción					\$ 0,43
Precio venta					\$ 4,00
Utilidad				0,4	\$ 1,60
Total					\$ 5,60

Nombre de la preparación	Ensalada César		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Lechuga crespita	0,2	kg	\$ 1,00	\$ 0,20
2	Lechuga romana	0,2	kg	\$ 1,10	\$ 0,22
3	Lechuga criolla	0,2	kg	\$ 0,80	\$ 0,16
4	Pollo	0,4	kg	\$ 2,80	\$ 1,12
5	Tabasco	0,01	lt	\$ 8,00	\$ 0,08
6	Salsa inglesa	0,08	lt	\$ 8,25	\$ 0,66
7	Anchoas	0,01	kg	\$ 10	\$ 0,10
8	Alcaparras	0,01	kg	\$ 8,26	\$ 0,08
9	Huevos	2	un.	0,12	\$ 0,24
10	Aceite	0,4	lt	\$ 2,10	\$ 0,84
11	Sal	0,2	kg	1,7	\$ 0,34
12	Pan	0,3	kg	\$ 2,52	\$ 0,76
Costo total de la materia prima					\$ 4,80
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,48
Costo total de la preparación					\$ 5,28
Costo por porción:				10	\$ 0,53
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 1,51
IVA				1,12	\$ 0,18
Precio de venta					\$ 1,69
Precio carta					3,00
Precio real de venta					2,68
IVA cobrado por porción					0,32
Precio venta					3,00
Utilidad				0,4	1,20
Total					4,20

Nombre de la preparación	Copa Sebastián		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Nueces	0,1	kg	\$ 6,10	\$ 0,61
2	Durazno	0,1	kg	\$ 4,50	\$ 0,45
3	Frutilla	0,1	kg	\$ 1,50	\$ 0,15
4	Helado	1	lt	\$ 3,00	\$ 3,00
5	Crema chantilly	0,2	lt	\$ 1,30	\$ 0,26
Costo total de la materia prima					\$ 4,47
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,45
Costo total de la preparación					\$ 4,92
Costo por porción:				10	\$ 0,49
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 1,40
IVA				1,12	\$ 0,17
Precio de venta					\$ 1,57
Precio carta					\$ 2,10
Precio real de venta					\$ 1,88
IVA cobrado por porción					\$ 0,23
Precio venta					\$ 2,10
Utilidad				0,4	\$ 0,84
Total					\$ 2,94

Nombre de la preparación	Banana Split		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Banana	10	un.	\$ 0,10	\$ 1,00
2	Nueces	0,1	kg	\$ 6,10	\$ 0,61
3	Chocolate	0,2	kg	\$ 4,50	\$ 0,90
4	Crema chantilly	0,2	lt	\$ 1,30	\$ 0,26
5	Helado	1	lt	\$ 3,00	\$ 3,00
Costo total de la materia prima					\$ 5,77
Margen de error o variación					0,1 \$ 0,58
Costo total de la preparación					\$ 6,35
Costo por porción:					10 \$ 0,63
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 1,81
IVA					1,12 \$ 0,22
Precio de venta					\$ 2,03
Precio carta					\$ 2,10
Precio real de venta					\$ 1,88
IVA cobrado por porción					\$ 0,23
Precio venta					\$ 2,10
Utilidad					0,4 \$ 0,84
Total					\$ 2,94

Nombre de la preparación	Torta de chocolate		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Huevos	5	un.	\$ 0,12	\$ 0,60
2	Harina	0,25	kg	\$ 2,20	\$ 0,55
3	Azucar Dietética dietética	55	un.	\$ 0,05	\$ 2,75
4	Chocolate	0,8	kg	\$ 4,50	\$ 3,60
5	Ron	0,1	lt	\$ 16	\$ 1,60
6	Nueces	0,2	kg	\$ 6,10	\$ 1,22
Costo total de la materia prima					\$ 10,32
Margen de error o variación					0,1 \$ 1,03
Costo total de la preparación					\$ 11,35
Costo por porción:					10 \$ 1,14
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 3,24
IVA					1,12 \$ 0,39
Precio de venta					\$ 3,63
Precio carta					\$ 3,00
Precio real de venta					\$ 2,68
IVA cobrado por porción					\$ 0,32
Precio venta					\$ 3,00
Utilidad					0,4 \$ 1,20
Total					\$ 4,20

Nombre de la preparación	Torta de manzana		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Huevos	3	un.	\$ 0,12	\$ 0,36
2	Leche	1	lt	\$ 0,90	\$ 0,90
3	Azucar Dietética	55	un.	\$ 0,05	\$ 2,75
4	Manzanas	1	kg	\$ 3,00	\$ 3,00
5	Harina	0,5	kg	\$ 2,20	\$ 1,10
6	Canela	0,1	kg	\$ 2,70	\$ 0,27
7	Maicena	0,1	kg	\$ 1,80	\$ 0,18
8	Esencia de vainilla	0,01	lt	\$ 6,13	\$ 0,06
9	Sal	0,01	kg	\$ 1,70	\$ 0,02
10	Agua	0,25	lt	\$ 0,00	\$ -
11	Levadura	0,03	kg	\$ 4,80	\$ 0,14
Costo total de la materia prima					\$ 8,78
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,88
Costo total de la preparación					\$ 9,66
Costo por porción:				10	\$ 0,97
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 2,76
IVA				1,12	\$ 0,33
Precio de venta					\$ 3,09
Precio carta					\$ 2,50
Precio real de venta					\$ 2,23
IVA cobrado por porción					\$ 0,27
Precio venta					\$ 2,50
Utilidad				0,4	\$ 1,00
Total					\$ 3,50

Nombre de la preparación	Capuchino		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Café	0,25	kg	\$ 5,00	\$ 1,25
2	Leche	0,5	lt	\$0,90	\$ 0,45
3	Agua	2	lt	\$ -	\$ -
4	Azúcar Dietética	20	un.	\$0,05	\$ 1,00
5	Crema de leche	0,02	lt	\$ 1,30	\$ 0,03
6	Chocolate	0,1	kg	\$4,50	\$ 0,45
Costo total de la materia prima					\$ 3,18
Margen de error o variación				0,1	0,32
Costo total de la preparación					3,49
Costo por porción:				10	0,35
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					1,00
IVA				1,12	0,12
Precio de venta					1,12
Precio carta					1,80
Precio real de venta					1,61
IVA cobrado por porción					0,19
Precio venta					1,80
Utilidad				0,4	0,72
Total					2,52

Nombre de la preparación	Chocolate de la abuela		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Chocolate	0,2	kg	\$ 4,50	\$ 0,90
2	Leche	2	lt	\$ 0,90	\$ 1,80
3	Azucar Dietética	10	un.	\$ 0,05	\$ 0,50
4	Crema de leche	0,1	lt	\$1,30	\$ 0,13
Costo total de la materia prima					\$ 3,33
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,33
Costo total de la preparación					\$ 3,66
Costo por porción:				10	\$ 0,37
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 1,05
IVA				1,12	\$ 0,13
Precio de venta					\$ 1,17
Precio carta					\$ 1,70
Precio real de venta					\$ 1,52
IVA cobrado por porción					\$ 0,18
Precio venta					\$ 1,70
Utilidad				0,4	\$ 0,68
Total					\$ 2,38

Platos perros:

Nombre de la preparación	Cereal		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Porción de cereal	0,8	kg	\$ 4,50	\$ 3,60
Costo total de la materia prima					\$ 3,60
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,36
Costo total de la preparación					\$ 3,96
Costo por porción:				10	\$ 0,40
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 1,13
IVA				1,12	\$ 0,14
Precio de venta					\$ 1,27
Precio carta					\$ 1,50
Precio real de venta					\$ 1,34
IVA cobrado por porción					\$ 0,16
Precio venta					\$ 1,50
Utilidad				0,4	\$ 0,60
TOTAL					\$ 2,10

Nombre de la preparación	Orden de queso		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Queso	1	kg	\$ 6,00	\$ 6,00
Costo total de la materia prima					\$ 6,00
Margen de error o variación					0,1 \$ 0,60
Costo total de la preparación					\$ 6,60
Costo por porción:					10 \$ 0,66
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 1,89
IVA					1,12 \$ 0,23
Precio de venta					\$ 2,11
Precio carta					2,3
Precio real de venta					2,05
IVA cobrado por porción					0,25
Precio venta					2,30
Utilidad					0,4 0,92
TOTAL					3,22

Nombre de la preparación	Lomito mañanero		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Lomo	1	kg	\$ 9,60	\$ 9,60
2	Cebolla	0,6	kg	\$ 3,50	\$ 2,10
Costo total de la materia prima					\$ 11,70
Margen de error o variación					0,1 \$ 1,17
Costo total de la preparación					\$ 12,87
Costo por porción:					10 \$ 1,29
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 3,68
IVA					1,12 \$ 0,44
Precio de venta					\$ 4,12
Precio carta					4,25
Precio real de venta					3,79
IVA cobrado por porción					0,46
Precio venta					4,25
Utilidad					0,4 1,7
TOTAL					5,95

Nombre de la preparación	Vaso de leche pasteurizada	Nº de porciones: 10			
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Leche	2,5	lt	\$ 0,90	\$ 2,25
Costo total de la materia prima					\$ 2,25
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,23
Costo total de la preparación					\$ 2,48
Costo por porción:				10	\$ 0,25
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 0,71
IVA				1,12	\$ 0,08
Precio de venta					\$ 0,79
Precio carta					0,80
Precio real de venta					0,71
IVA cobrado por porción					0,09
Precio venta					0,80
Utilidad				0,4	0,32
TOTAL					1,12

Nombre de la preparación	Yogurt natural	Nº de porciones: 10			
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Yogurt natural	2,5	lt	\$ 1,20	\$ 3,00
Costo total de la materia prima					\$ 3,00
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,30
Costo total de la preparación					\$ 3,30
Costo por porción:				10	\$ 0,33
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 0,94
IVA				1,12	\$ 0,11
Precio de venta					\$ 1,06
Precio carta					1,1
Precio real de venta					0,98
IVA cobrado por porción					0,12
Precio venta					1,1
Utilidad				0,4	0,44
TOTAL					1,54

Nombre de la preparación	Bonitisimas de maiz		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Harina de maiz	2	kg	\$ 2,50	\$ 5,00
2	Queso	0,3	kg	\$ 6,00	\$ 1,80
3	Grasa de cerdo	0,20	kg	\$ 2,50	\$ 0,50
4	Papa	0,4	kg	\$ 1,00	\$ 0,40
5	Aguacate	0,50	kg	\$ 4,50	\$ 2,25
6	Chochos	0,4	kg	\$ 1,80	\$ 0,72
7	Sal	0,03	kg	\$ 1,50	\$ 0,05
Costo total de la materia prima					\$ 10,72
Margen de error o variación					0,1 \$ 1,07
Costo total de la preparación					\$ 11,79
Costo por porción:					10 \$ 1,18
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 3,37
IVA				1,12	\$ 0,40
Precio de venta					\$ 3,77
Precio carta					\$ 3,80
Precio real de venta					\$ 3,39
IVA cobrado por porción					\$ 0,41
Precio venta					\$ 3,80
Utilidad					0,4 \$ 1,52
TOTAL					\$ 5,32

Nombre de la preparación	Canelones al gusto		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Pasta para canelones	1	kg	\$ 4,70	\$ 4,70
2	Queso	0,8	kg	\$ 5,00	\$ 4,00
3	Espinaca	0,40	kg	\$ 4,20	\$ 1,68
4	Pollo	0,8	kg	\$ 8,00	\$ 6,40
5	Leche	1	lt	\$ 0,90	\$ 0,90
6	Mantequilla	0,1	kg	\$ 12,00	\$ 1,20
7	Harina	0,1	kg	\$ 2,50	\$ 0,25
8	Sal	0,01	kg	\$ 1,50	\$ 0,02
9	Pimienta	0,01	kg	\$ 3,20	\$ 0,03
10	Nuez moscada	0,01	kg	\$ 6,10	\$ 0,06
Costo total de la materia prima					\$ 19,24
Margen de error o variación					0,1 \$ 1,92
Costo total de la preparación					\$ 21,16
Costo por porción:					10 \$ 2,12
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 6,05
IVA				1,12	\$ 0,73
Precio de venta					\$ 6,77
Precio carta					\$ 7,00
Precio real de venta					\$ 6,25
IVA cobrado por porción					\$ 0,75
Precio venta					\$ 7,00
Utilidad					0,4 \$ 2,80
TOTAL					\$ 9,80

Nombre de la preparación	Salpicón de chochos y palmito		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Chochos	0,8	kg	\$ 1,80	\$ 1,44
2	Palmito	0,6	kg	\$ 4,50	\$ 2,70
3	Tomate	1,00	kg	\$ 1,25	\$ 1,25
4	Cebolla perla	0,2	kg	\$ 1,50	\$ 0,30
5	Ajo	0,05	kg	\$ 4,00	\$ 0,20
6	Sal	0,01	kg	\$ 1,50	\$ 0,02
Costo total de la materia prima					\$ 5,91
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,59
Costo total de la preparación					\$ 6,50
Costo por porción:				10	\$ 0,65
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 1,86
IVA				1,12	\$ 0,22
Precio de venta					\$ 2,08
Precio carta					\$ 2,30
Precio real de venta					\$ 2,05
IVA cobrado por porción					\$ 0,25
Precio venta					\$ 2,30
Utilidad				0,4	\$ 0,92
TOTAL					\$ 3,22

Nombre de la preparación	Trucha de los Andes		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Filete de trucha	2	kg	\$ 8,50	\$ 17,00
2	Camarón	0,3	kg	\$ 12,00	\$ 3,60
3	Cebolla	0,20	kg	\$ 1,50	\$ 0,30
4	Ajo	0,02	kg	\$ 4,00	\$ 0,08
5	Perejil	0,05	kg	\$ 0,50	\$ 0,03
6	Almendras	0,15	kg	\$ 8,20	\$ 1,23
7	Papas	0,8	kg	\$ 1,00	\$ 0,80
8	Sal	0,02	kg	\$ 1,50	\$ 0,03
9	Aceite	0,08	lt	\$ 2,90	\$ 0,23
10	Pimienta	0,02	kg	\$ 3,20	\$ 0,06
Costo total de la materia prima					\$ 23,36
Margen de error o variación				0,1	\$ 2,34
Costo total de la preparación					\$ 25,70
Costo por porción:				10	\$ 2,57
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 7,34
IVA				1,12	\$ 0,88
Precio de venta					\$ 8,22
Precio carta					\$ 8,50
Precio real de venta					\$ 7,59
IVA cobrado por porción					\$ 0,91
Precio venta					\$ 8,50
Utilidad				0,4	\$ 3,40
TOTAL					\$ 11,90

Nombre de la preparación	Chuleta de cerdo al maracuyá	Nº de porciones: 10			
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Chuleta de cerdo	2	kg	\$ 8,00	\$ 8,00
2	Papas	2	kg	\$ 1,00	\$ 1,00
3	Maracuyá	0,8	kg	\$ 6,50	\$ 6,50
4	Tomate	0,6	kg	\$ 1,25	\$ 1,25
5	Lechuga	0,6	kg	\$ 0,80	\$ 0,80
6	Palmito	0,5	kg	\$ 4,50	\$ 4,50
7	Sal	0,02	kg	\$ 1,50	\$ 1,50
8	Aceite	0,08	lt	\$ 2,90	\$ 2,90
9	Azucar	0,1	kg	\$ 0,84	\$ 0,84
10	Pimienta	0,01	kg	\$ 3,20	\$ 3,20
Costo total de la materia prima					\$ 30,49
Margen de error o variación					0,1 \$ 3,05
Costo total de la preparación					\$ 33,54
Costo por porción:					10 \$ 3,35
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 9,58
IVA					1,12 \$ 1,15
Precio de venta					\$ 10,73
Precio carta					\$ 10,80
Precio real de venta					\$ 9,64
IVA cobrado por porción					\$ 1,16
Precio venta					\$ 10,80
Utilidad					0,4 \$ 4,32
TOTAL					\$ 15,12

Nombre de la preparación	Corvina a la plancha	Nº de porciones: 10			
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Filete de corvina	2	kg	\$ 9,60	\$ 19,20
2	Platano verde	2	kg	\$ 3,00	\$ 6,00
3	Aceite	0,10	lt	\$ 2,90	\$ 0,29
4	Sal	0,02	kg	\$ 1,50	\$ 0,03
5	Vino	0,2	lt	\$ 35,00	\$ 7,00
6	Ajo	0,05	kg	\$ 4,00	\$ 0,20
7	Limón	0,1	kg	\$ 1,60	\$ 0,16
Costo total de la materia prima					\$ 32,88
Margen de error o variación					0,1 \$ 3,29
Costo total de la preparación					\$ 36,17
Costo por porción:					10 \$ 3,62
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 10,33
IVA					1,12 1,24
Precio de venta					11,57
Precio carta					11,60
Precio real de venta					10,36
IVA cobrado por porción					1,24
Precio venta					11,60
Utilidad					0,4 4,64
TOTAL					16,24

Nombre de la preparación	Corvina a la plancha en salsa de mariscos		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Filete de corvina	2	kg	\$ 9,60	\$ 19,20
2	Platano verde	2	kg	\$ 3,00	\$ 6,00
3	Aceite	0,10	lt	\$ 2,90	\$ 0,29
4	Sal	0,02	kg	\$ 1,50	\$ 0,03
5	Vino	0,2	lt	\$ 35,00	\$ 7,00
6	Ajo	0,05	kg	\$ 4,00	\$ 0,20
7	Limón	0,1	lt	\$ 1,60	\$ 0,16
8	Camarón	0,3	kg	\$ 12,00	\$ 3,60
9	Crema de leche	1	lt	\$ 1,30	\$ 1,30
10	Perejil	0,1	kg	\$ 0,50	\$ 0,05
11	Pimienta	0,01	kg	\$ 3,20	\$ 0,03
Costo total de la materia prima					\$ 37,86
Margen de error o variación					0,1 \$ 3,79
Costo total de la preparación					\$ 41,65
Costo por porción:					10 \$ 4,16
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 11,90
IVA					1,12 \$ 1,43
Precio de venta					\$ 13,33
Precio carta					\$ 13,40
Precio real de venta					\$ 11,96
IVA cobrado por porción					\$ 1,44
Precio venta					\$ 13,40
Utilidad					0,4 \$ 5,36
TOTAL					\$ 18,76

Nombre de la preparación	Emparedado vegetariano		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Pan Integral	1,5	kg	\$ 3,80	\$ 5,70
2	Lechuga	0,6	kg	\$ 0,80	\$ 0,48
3	Aguacate	0,4	kg	\$ 4,50	\$ 1,80
4	Palmito	0,4	kg	\$ 4,50	\$ 1,80
5	Tomate	0,2	kg	\$ 1,25	\$ 0,25
6	Aceitunas	0,1	kg	\$ 7,80	\$ 0,78
7	Papas	2	kg	\$ 1,00	\$ 2,00
8	Sal	0,02	kg	\$ 1,50	\$ 0,03
9	Queso	0,6	kg	\$ 6,00	\$ 3,60
Costo total de la materia prima					\$ 16,44
Margen de error o variación					0,1 \$ 1,64
Costo total de la preparación					\$ 18,08
Costo por porción:					10 \$ 1,81
% de costo de materia prima					0,35
Precio potencial de venta					\$ 5,17
IVA					1,12 \$ 0,62
Precio de venta					\$ 5,79
Precio carta					\$ 6,00
Precio real de venta					\$ 5,36
IVA cobrado por porción					\$ 0,64
Precio venta					\$ 6,00
Utilidad					0,4 \$ 2,40
TOTAL					\$ 8,40

Nombre de la preparación	Frutillas con crema		Nº de porciones: 10		
Número de la preparación	1				
					Valores
#	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
1	Frutilla	1,5	kg	\$ 1,50	\$ 2,25
2	Crema de leche	1	lt	1,3	\$ 1,30
3	Azucar	0,30	kg	\$ 0,84	\$ 0,25
4	Agua	0,3	lt	\$ 0,00	\$ -
Costo total de la materia prima					\$ 3,80
Margen de error o variación				0,1	\$ 0,38
Costo total de la preparación					\$ 4,18
Costo por porción:				10	\$ 0,42
% de costo de materia prima				0,35	
Precio potencial de venta					\$ 1,19
IVA				1,12	\$ 0,14
Precio de venta					\$ 1,34
Precio carta					\$ 1,60
Precio real de venta					\$ 1,43
IVA cobrado por porción					\$ 0,17
Precio venta					\$ 1,60
Utilidad				0,4	\$ 0,64
TOTAL					\$ 2,24

- El presente análisis se desarrolló con la finalidad de mejorar los precios en la carta del Hotel “Sebastián”, debido a que anteriormente los precios no fueron analizados ni estudiados, es por eso que se realizó la reingeniería de menú tanto de platos estrellas como perros, para conocer cuales son los precios que deberían estar en la carta.

ANEXO 2:



Imagen tomada por Luciana Romero (Julio 12, 2013) Hora: 12:43 pm

- Como se puede observar en el presente anexo, en la cocina no se está cumpliendo con los estándares de limpieza, se puede observar platos sucios y productos desordenados en el mismo, es necesario mantener la limpieza dentro de la cocina para poder brindar una buena imagen a clientes.

ANEXO 3:
Mantelería:



Imagen tomada por Luciana Romero (Julio 12, 2013) Hora: 12:38 pm

- Se puede observar que el “Hotel Sebastián” no cuenta con un lugar para guardar la mantelería del restaurante, lobby bar, salones, etc.; es necesario implementar un mueble para que se maneje de forma correcta el uso de mantelería.

ANEXO 4:

Departamento de compras y bodega:



Imagen tomada por Luciana Romero (Julio 12, 2013) Hora: 12:44 pm

- Como se puede observar la bodega no está equipada correctamente, no cuenta con una puerta y el lugar se ve muy deteriorado, es oscuro y se pudo presenciar humedad dentro del lugar, además no cumple con los estándares para almacenar productos, es necesario cambiar lo más pronto posible la imagen de bodega.

ANEXO 5:



Imagen tomada por Luciana Romero (Julio 12, 2013) Hora: 12:37 pm

- En la presente imagen se puede observar claramente contaminación cruzada, los productos están mezclados entre sí, y no cumplen con los estándares de higiene y limpieza, en una refrigeradora pequeña, se encuentran cervezas, mantequilla sin tapar o almacenada en tupperware, se ve yogurt natural, vino, fundas; es necesario almacenar los productos de una manera ordenada para que pueda mejorar dicho establecimiento hotelero.

ANEXO 6:

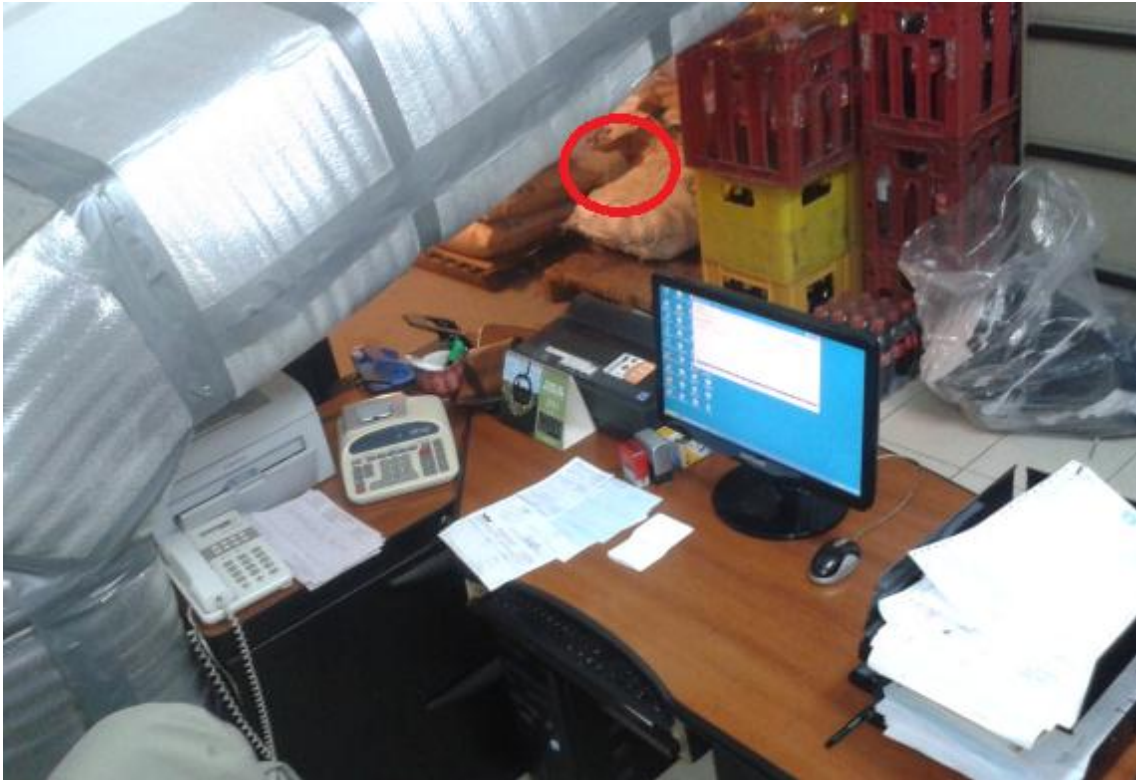


Imagen tomada por Luciana Romero (Julio 12, 2013) Hora: 12:44 pm

- Se debe mejorar el departamento de compras y bodegas, es necesario instalar una puerta que separe la bodega con la oficina del jefe de dicho departamento, la bodega es oscura y no es bueno almacenar productos dentro de la misma ya que no cumple con los estándares y las normas de limpieza, para los certificados de alimentos y bebidas es necesario realizar cambios para poder emplearlos en un futuro.

ANEXO 7:

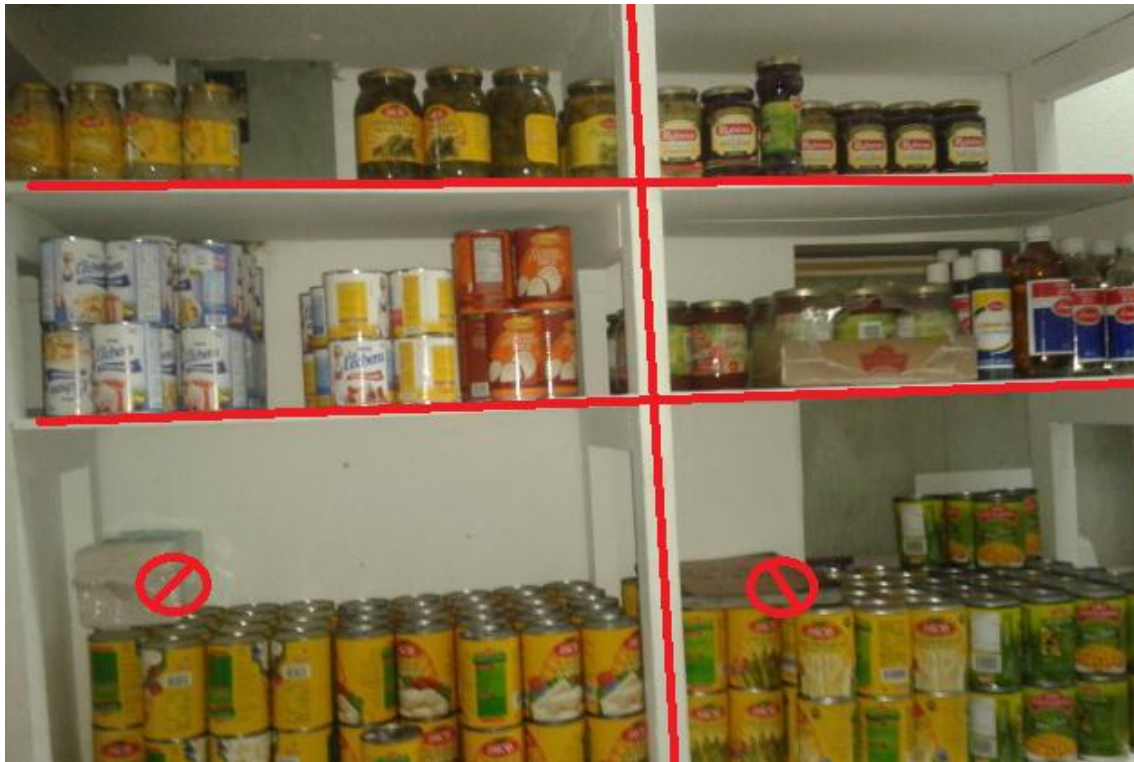


Imagen tomada por Luciana Romero (Julio 12, 2013) Hora: 12:45 pm

- En la siguiente imagen se puede observar que los productos están ordenados, el problema es que el plástico tiende a contaminarse y deteriorarse, se pudo presenciar suciedad, humedad, productos que no deberían estar dentro del almacenaje como se puede ver servilletas y un cuaderno, es necesario cambiar el plástico por acero inoxidable, siendo así más fácil la limpieza del lugar y mejor para dicho departamento.

ANEXO 8:

COTIZACIÓN DEL SOFTWARE NECTILUS:

MÓDULOS DEL SISTEMA:

CONTABILIDAD, FACTURACIÓN, INVENTARIOS, RECETAS, CUENTAS POR COBRAR, BANCOS, CUENTAS POR PAGAR, ANÁLISIS FINANCIERO, CONTROL DE ACCESO USUARIOS Y CLAVES, ANEXO TRANSACCIONAL, RECURSOS HUMANOS, IMPORTACIONES, ACTIVOS FIJOS, PRESUPUESTOS CONTABLES, PRESUPUESTOS DE VENTAS, ACCESO A FOROS DEL PORTAL, BALANCE CONSOLIDADO DE EMPRESAS, ROL DE PAGOS, PRESUPUESTOS POR DEPARTAMENTOS O CENTROS DE COSTOS, MAYORES Y BALANCES DETALLADOS Y ESPECIFICOS POR CENTROS DE COSTOS.

PAQUETE REMOTO INCLUYE:

- Software Completo Integrado.
- Software Anexo Transaccional.
- 20 horas de capacitación a todos los usuarios del Sistema.
- Personalización de Documentos de la empresa.
- Manual impreso e interactivo.

VALOR: \$4.500,00 + IVA

- Forma de Pago: 50% al contado el momento de la instalación y el saldo a 30 días.

Nectilus es una inversión garantizada que le permitirá controlar eficientemente su información empresarial.



ANEXO 9:

EMPRESA CETEC:



COTIZACIÓN CETEC:

Capacitación al personal (CETEC)		
Por persona	112,5	
16 pax	1800	
TOTAL ANUAL	3600	

Dirección:

Av. América N34 -274 y Abelardo Moncayo, Primer Piso, Quito – Ecuador.

Contactos:

(02)2433-940 / (02) 6011-451

Pág. web:

www.cetececuador.com