

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS
OPERATIVOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE
“LA COLINA SUITES HOTEL”

Realizado por:

ALINA LIZETH MALDONADO VITERI

Como requisito para la obtención del título de
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS HOTELERAS

QUITO, NOVIEMBRE DE 2.011

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo Alina Lizeth Maldonado Viteri, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo 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 normatividad institucional vigente.

.....
Alina Lizeth Maldonado Viteri

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS

OPERATIVOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE

“LA COLINA SUITES HOTEL”

Realizado por la alumna

ALINA LIZETH MALDONADO VITERI

como requisito para la obtención del título de

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS

ha sido dirigido por el profesor

Patricio Burneo Valdivieso

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....

Director

Los profesores informantes

después de revisar el trabajo escrito presentado,

lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi familia con mucho amor y cariño porque siempre me han dado su apoyo; a pesar de los momentos difíciles que nos ha tocado vivir me han enseñado a salir adelante y a superarlo todo. En especial quiero dedicar esta tesis a mi hermano Kchito que aunque ya no se encuentra físicamente a mi lado se que siempre me apoya, me cuida y me guía a ser una mejor persona y a cumplir mis metas. Siempre serás mi ejemplo a seguir, por tu entrega, tu alegría y tu sencillez de vivir, gracias por ser una persona tan especial en mi vida y haber estado espiritualmente a mi lado para culminar esta etapa tan importante de mi vida; quiero que sepas que este logro va por ti así como aquellos que están por venir, se que siempre estuviste presente y que siempre lo estarás, te amo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por ser siempre mi guía; en segundo lugar a quienes forman parte de mi familia, mis padres, mis abuelitos, quienes han venido a ser mis segundos padres y a mis hermanos, por siempre haberme dado su cariño y apoyo incondicional; en tercer lugar agradezco a mi amor, Jorge, por todo el apoyo, amor que me ha dado, sobre todo por el esfuerzo y tesón en los momentos de declinación y cansancio; en cuarto lugar debo agradecer por el apoyo que recibí para poder completar este trabajo investigativo, al Téc. Patricio Burneo Valdivieso quien con paciencia y esmero me ha permitido comprender la forma correcta de aplicar los diferentes procesos operativos en el campo hotelero. También agradezco a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por su paciencia y enseñanza; agradezco a la Universidad SEK por prepararnos para un futuro competitivo y habernos formado como personas de bien. Por último agradezco a quienes forman parte de La Colina suites hotel quienes me permitieron conocer las tareas, procesos que realizan, me dejaron practicar con ellos y aportaron con información necesaria para el desarrollo del proyecto; un especial agradecimiento a la representante de La Colina, la Sra. Norma Duarte, al jefe de alimentos y bebidas, Sr. Javier Lalama y a los cocineros Iván y José.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como finalidad proponer un Plan de mejora de procesos operativos de alimentos y bebidas a LA COLINA Suites Hotel, permitiendo conocer, evaluar, diseñar y documentar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de alimentos y bebidas; con el propósito de tener procesos mejores, los cuales permitan un mayor entendimiento, facilidad de desarrollo, siempre teniendo en cuenta la calidad y la satisfacción de los clientes. Además se ha creado la propuesta de la misión, visión, objetivos, políticas y valores para ser presentados a LA COLINA Suites Hotel como parte del trabajo de investigación.

En el capítulo I se inicia con el marco histórico, donde podemos conocer la historia y cultura de la industria de los alimentos y bebidas alrededor del mundo, esto quiere decir en Asia, Europa, América y África. En el estudio de la historia y cultura en relación a los alimentos y bebidas de cada continente se abarcan asuntos que han influido en el desarrollo de esta industria a lo largo de la historia, como podríamos mencionar algunos de ellos: la religión, las guerras, las pandemias, la escasez de alimentos, la política, las diferencias de estatus económicos, la jerarquía, entre otros. Por otro lado se estudia la historia de la culinaria y los restaurantes y su evolución a través del tiempo, además se hace mención a la importancia que tiene la industria de los alimentos y bebidas y sus factores de crecimiento, por último se hace una breve introducción a la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador para conocer como ha sido su desarrollo y su adaptación en el país.

En el capítulo II se introduce a LA COLINA Suites Hotel, primero se realiza el análisis del entorno de la empresa para conocer el medio interno y externo en que se encuentra. También se analiza los conceptos de la misión, visión, objetivos, políticas, valores para posteriormente presentar la propuesta de cada uno de ellos. En este capítulo también se determina el

organigrama de la empresa y por lo tanto las funciones de los empleados, se da a conocer los servicios que se ofrecen y el mercado al cual se dirige la empresa. En el capítulo II se realiza una breve introducción al departamento de alimentos y bebidas, detallando el organigrama, los servicios que se ofrecen y las diferencias con respecto al servicio de alimentos y bebidas que tiene un cliente huésped y un cliente sin estadía en el establecimiento.

En el capítulo III se redacta la teoría en relación a los procesos operativos que se llevan a cabo en el departamento de alimentos y bebidas, su definición, importancia, aplicación, y la situación actual del proceso en LA COLINA Suites Hotel, esto quiere decir lo que se realiza en la actualidad, lo que se cumple y lo que no se cumple respecto a la teoría. El análisis empieza por el proceso de planeación, seguido de la compra, recepción, almacenamiento, salida o requisición, producción y servicio, además del servicio de room service y servicio de eventos, también se analiza el proceso de limpieza y mantenimiento y el manejo de quejas.

El capítulo IV comprende la propuesta del plan de mejora de los procesos de alimentos y bebidas de LA COLINA Suites Hotel, analizando cada proceso, detallando las acciones de mejora y la presentación del mapa de proceso y el diagrama de flujo del proceso.

Finalmente se redactan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, con el fin de resaltar las acciones que debería realizar LA COLINA Suites Hotel con el fin de mejorar el proceso de alimentos y bebidas y de esta manera satisfacer a sus clientes.

ABSTRACT

This project aims to propose a plan to improve food and drinks operational processes at LA COLINA Suites Hotel, allowing to know, evaluate, design and document the processes that take place in the department of food and beverage with the purpose to have better processes, which allow a greater understanding, ease of development, always bearing in mind the quality and customer satisfaction. Moreover it has also created the proposed mission, vision, objectives, policies and values to be presented to LA COLINA Suites Hotel as part of the research.

Chapter I begins with the historical context where we know the history and culture of the industry food and drink around the world, this means in Asia, Europe, America and Africa. In the study of history and culture in relation to food and drink from every continent covering issues that have influenced the development of this industry throughout history, as we might mention some of them: religion, wars, plagues, food shortages, politics, differences in economic status, hierarchy, among others. On the other hand we study the history of culinary and restaurant and its evolution over time, and referred to the importance of the food industry and beverage growth factors and finally a brief introduction of the food and beverage industry in Ecuador to learn how this has been developed and in the country.

Chapter II introduces LA COLINA Suites Hotel, first of all is performed the analysis of business environment to meet internal and external environment in which it is. It also discusses the concepts of mission, vision, objectives, policies, values and later presents the proposal for each. This chapter also determined the organization of the company and therefore the roles of employees raise awareness of the services offered and the market to which the company is headed. This chapter also provides a brief introduction to food and beverage

department, detailing the organizational structure, services offered and the differences with respect to food and beverage service a customer has a client host and not stay at the facility.

In Chapter III the theory is drawn in relation to the operational processes that take place in the food and beverage department, its definition, importance, application, and the current stage in LA COLINA Suites Hotel, this means what is to be done nowadays, what are the fact to be known about this theory. The analysis starts with the planning process, followed by the purchase, receipt, storage, output, or requisition, production and service, in addition to room service and event service also analyzes the process of cleaning, maintenance and management grievances.

Chapter IV includes the proposed plan to improve the processes of food and beverages at LA COLINA Suites Hotel, analyzing each process, detailing the actions for improvement and the presentation of the process map and flow chart of the process.

Finally it draws conclusions and recommendations of the work done, in order to highlight the actions to be undertaken at LA COLINA Suites Hotel in order to improve the process of food and drink and thus satisfy their customers.

INDICE

	Pág.
Portada	i
Declaración del autor	ii
Declaratoria	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Resumen Ejecutivo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Lista de figuras	xv
Lista de tablas	xvii
Lista de anexos	xviii
 I. LOS HOTELES Y LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	 19
1.1 INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA HOTELERA	19
1.2 HISTORIA Y CULTURA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ALREDEDOR DEL MUNDO	21
1.2.1 Desarrollo de la agricultura	21
1.2.2 La historia y cultura de los alimentos y bebidas en el Asia	23
1.2.3 La Historia y Cultura de los Alimentos y Bebidas en Europa	26
1.2.4 La Historia y Cultura de los Alimentos y Bebidas en América	29
1.2.5 La Historia y Cultura de los Alimentos y Bebidas en África y Oceanía	32
1.3 HISTORIA DE LA CULINARIA Y LOS RESTAURANTES	35
1.4 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	39
1.5 LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL ECUADOR	41
1.6 FACTORES DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	43
 II. LA COLINA SUITES HOTEL	 46

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	46
2.1.1 Análisis del macroentorno	46
2.1.1.1 Variable económica	46
2.1.1.2 Variable política	50
2.1.1.3 Variable legal	50
2.1.1.4 Variable tecnológica	51
2.1.1.5 Variable ambiental	51
2.1.2 Análisis del microentorno	52
2.1.2.1 Clientes	52
2.1.2.2 Competencia	53
2.1.2.3 Proveedores	55
2.2 HISTORIA DE LA EMPRESA	55
2.2.1 Ubicación geográfica	57
2.3 LA EMPRESA Y SUS PRINCIPIOS	58
2.3.1 Misión	58
2.3.2 Visión	60
2.3.3 Objetivos	61
2.3.4 Valores Organizacionales	62
2.3.5 Políticas	63
2.4 ORGANIGRAMA DE LA COLINA SUITES HOTEL	64
2.5 FUNCIONES DEPARTAMENTALES	67
2.6 SERVICIOS QUE OFRECE LA COLINA SUITES	84
2.7 POLÍTICAS DE RESERVAS	85
2.8 MERCADO AL QUE SE DIRIGE LA EMPRESA	86
2.9 EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	86
2.9.1 Introducción al departamento de alimentos y bebidas	86
2.9.2 El departamento de alimentos y bebidas en la colina suites hotel	87
2.9.3 Objetivos del departamento de alimentos y bebidas de la colina suites hotel	89
2.9.4 Propuesta del organigrama del departamento de alimentos y bebidas	89
2.9.5 Clientes del servicio de alimentos y bebidas	90
2.9.6 Servicios de alimentos y bebidas que ofrece el la colina suites hotel	91

2.9.7 Diferencias de servicio entre un huésped y un cliente sin hospedaje:	94
III. PROCESO OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	96
3.1 INTRODUCCIÓN	96
3.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN	96
3.3 DEFINICIÓN DE PROCESO	97
3.3.1 Tipos de Procesos	97
3.4 EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA	98
3.5 PROCESO OPERATIVO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	100
3.5.1 Proceso de planeación del menú y carta	103
3.5.1.1 La planeación del menú ejecutivo y la carta en LA COLINA Suites Hotel	108
3.5.2 Proceso de compras	110
3.5.2.1 El proceso de compras en LA COLINA Suites Hotel	113
3.5.3 Proceso de recepción	118
3.5.3.1 El proceso de recepción en LA COLINA Suites Hotel	121
3.5.4 Proceso de almacenamiento	123
3.5.4.1 El proceso de almacenamiento en LA COLINA Suites Hotel	128
3.5.5 Proceso de salida	130
3.5.5.1 El proceso de salida en LA COLINA Suites Hotel	131
3.5.6. El proceso de producción	134
3.5.6.1 El proceso de producción en LA COLINA Suites Hotel	139
3.5.7 El proceso del servicio	140
3.5.7.1 El proceso del servicio en LA COLINA Suites Hotel	144
3.5.8 El proceso del servicio de room service	145
3.5.8.1 El proceso del servicio de Room Service en LA COLINA Suites Hotel	146
3.5.9 Proceso del servicio de eventos	146
3.5.9.1 El proceso del servicio de Eventos en LA COLINA Suites Hotel	147
3.5.10 Proceso de limpieza y mantenimiento	148

3.5.10.1 El proceso de limpieza y mantenimiento en LA COLINA Suites Hotel	152
3.5.11 Manejo de quejas, reclamaciones de clientes	153
3.5.11.1 Manejo de quejas, reclamos en LA COLINA Suites Hotel	156
IV. PLAN DE MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL HOTEL LA COLINA SUITES	158
4.1 INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA	158
4.2 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	160
4.3 EL PROCESO OPERATIVO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA COLINA SUITES HOTEL	161
4.4 LA MEJORA DEL PROCESO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA COLINA SUITES HOTEL	162
4.4.1 El equipo de mejora	162
4.4.2 El objetivo del proyecto y las especificaciones del cliente	163
4.4.3 Los límites del proceso	164
4.4.4 Análisis situacional del proceso operativo de Alimentos y Bebidas en LA COLINA Suites Hotel	164
4.4.5 Propuesta de mejora para el proceso de alimentos y bebidas	164
4.4.5.1 Proceso de planeación del menú y de la carta	165
4.4.5.2 Proceso de compras	171
4.4.5.3 Proceso de recepción	185
4.4.5.4 Proceso de almacenamiento	192
4.4.5.5 El proceso de salida o requisición	197
4.4.5.6 El proceso de producción	202
4.4.5.7 El proceso del servicio (restaurante - cafetería)	209
4.4.5.8 El proceso del servicio de Room Service	216
4.4.5.9 El proceso del servicio de eventos	222
4.4.5.10 El proceso del manejo de quejas	230

4.4.5.11 El proceso de limpieza mantenimiento	235
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	240
5.1 CONCLUSIONES	240
5.2 RECOMENDACIONES	242

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 – Porcentaje de participación.	47
Figura 2 – Participación porcentual de llegadas de extranjeros 2011.	49
Figura 3 – Segmentación de clientes de LA COLINA Suites Hotel y sus porcentajes.	53
Figura 4 – Mapa de ubicación de LA COLINA Suites Hotel	57
Figura 5 – Propuesta de Organigrama de LA COLINA Suites Hotel	66
Figura 6 – Mapa de la Suite	84
Figura 7 – Propuesta del organigrama del departamento de alimentos y bebidas	90
Figura 8 – Proceso operativo de alimentos y bebidas.	102
Figura 9 – Prestación de servicios en la restauración.	142
Figura 10 – Propuesta del organigrama del departamento de Alimentos y bebidas de LA COLINA Suites Hotel.	160
Figura 11 – Proceso operativo de Alimentos y Bebidas de LA COLINA Suites Hotel	161
Figura 12 – Mapa del proceso de planeación del menú / carta.	168
Figura 12.1 – Diagrama de flujo del proceso de planeación del menú / carta.	170
Figura 13 – Mapa del proceso de selección de proveedores.	173
Figura 13.1 – Diagrama de flujo del proceso de selección de proveedores.	175
Figura 14 – Mapa del proceso de compras a proveedores.	177
Figura 14.1 – Diagrama de flujo del proceso de compras a proveedores.	179
Figura 15 – Mapa del proceso de compras directas.	181
Figura 15.1 – Diagrama de flujo del proceso de compras directas.	184
Figura 16 – Mapa del proceso de recepción.	188
Figura 16.1 – Diagrama de flujo del proceso de recepción.	191
Figura 17 – Mapa del proceso de almacenamiento.	194
Figura 17.1 – Diagrama de flujo del proceso de almacenamiento.	196
Figura 18 – Mapa del proceso de salida o requisición.	199

Figura 18.1 – Diagrama de flujo del proceso de salida o requisición.	201
Figura 19 – Mapa del proceso de producción.	205
Figura 19.1 – Diagrama de flujo del proceso de producción.	208
Figura 20 – Mapa del proceso de servicio (en restaurante - cafetería).	211
Figura 20.1 – Diagrama de flujo del proceso de servicio (en restaurante).	215
Figura 21 – Mapa del proceso del servicio de room service.	218
Figura 21.1 – Diagrama de flujo del proceso del servicio de room service.	221
Figura 22 – Mapa del proceso del servicio de eventos.	224
Figura 22.1 – Diagrama de flujo del servicio de eventos.	228
Figura 23 – Mapa del proceso de manejo de quejas.	232
Figura 23.1 – Diagrama de flujo del manejo de quejas.	234
Figura 24 – Mapa del proceso de limpieza y mantenimiento.	237
Figura 24.1 – Diagrama de flujo del proceso de limpieza y mantenimiento.	239

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 – Llegada de extranjeros.	48
Tabla 2 – Hoteles de la competencia y sus servicios.	54
Tabla 3 – Componentes de la declaración misión	59
Tabla 4 – Servicios de alimentos y bebidas	91
Tabla 5 – Montajes y capacidades de los salones	93
Tabla 6 – Proveedores	114
Tabla 7 – Gestión de recepción	121
Tabla 8 – Gestión de almacenamiento	127
Tabla 9 – Formato hoja de limpieza.	152

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXOS	248
ANEXO 1 – FORMATO INGENIERÍA DEL MENÚ	249
ANEXO 2 – FORMATO DE RECETA ESTÁNDAR A COLOCAR EN EL MANUAL DE RECETAS	251
ANEXO 3 – FORMATO DE ESPECIFICACIONES DE COMPRAS	252
ANEXO 4 – FORMATO DE LA EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR O VENDEDOR	254
ANEXO 5 – FORMATO DEL CONTROL DE RECEPCIÓN DEL PRODUCTO SOLICITADO	256
ANEXO 6 – NORMAS DE ALMACENAMIENTO	258

CAPÍTULO I

LOS HOTELES Y LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

1.1 INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA HOTELERA

La industria hotelera, también conocida como industria de la hospitalidad, es una de las industrias más antiguas en el mundo, “entendemos por hotelería la oferta de servicios destinados a proporcionar alojamiento y alimentación” (LEXUS, 2007, pág. 445). La industria tuvo su origen en la necesidad de hospedaje, comida y descanso por parte de exploradores, comerciantes y misioneros, ya que durante sus viajes iban en búsqueda de un lugar que les ofreciera tales servicios. La amabilidad de ciertas personas que abrieron las puertas de sus casas a estos exploradores, comerciantes y misioneros dio lugar al apareamiento de la industria. En la actualidad, esta es una de las industrias que crece más rápido a nivel mundial, la industria brinda muchas oportunidades para aquellos que quieren adentrarse en la misma y gustan de la relación con los clientes; es una industria que se desarrolla a grandes pasos, en la antigüedad esta comprendía simples lugares para pasar la noche, con el paso del tiempo esto ha ido cambiando y mejorándose, ahora podemos encontrar que en los establecimientos hoteleros existe la oferta del servicio de alimentos, bebidas y banquetes, además de la oportunidad de desarrollar eventos como conferencias o seminarios; por otro lado, la relación de la industria hotelera con el mundo turístico y las agencias de viaje permiten que la demanda

acceda a paquetes muy completos de vacaciones para disfrutar de un establecimiento confortable, así como conocer un nuevo destino turístico, la recreación, entre otros aspectos.

En el estudio de la industria hotelera es muy importante comprender el pasado, el presente y el futuro ya que están íntimamente ligados; la industria actual es el producto o resultado de la evolución social y cultural que han tenido las empresas antiguas del campo hotelero; esta industria se relaciona y va de la mano con el ámbito de la industria turística desde sus inicios, cuando los antiguos viajeros utilizaban buques mercantes como medio de transporte, estas industrias surgieron para convertirse en las industrias más grandes a nivel de todo el mundo.

A partir de 1950, el hecho turístico que se dio como un fenómeno de masas global fue el apareamiento de una nueva etapa que obligó a las personas a abrir las puertas al futuro de una manera desconocida hasta ese entonces. Esta industria “ha sustituido las fábricas donde se producían bienes y equipos para la denominada sociedad industria, por centros que ofrecen servicios y que forman parte de la nueva sociedad del siglo XXI, la sociedad del ocio-turismo” (LEXUS, 2007, pág. 511). Actualmente en el siglo XXI, el turismo ha llegado a tener su lugar en el mercado, es considerado uno de los deseos y aspiraciones de muchas personas que han tenido la oportunidad de haber sido turistas y de aquellos para los que todavía esto sigue siendo un sueño. El progreso de la actividad turística ha conseguido el surgimiento de nuevos destinos turísticos y por lo tanto el apareamiento de nuevas empresas y generación de mayor empleo, de esta manera se desarrolla el campo hotelero, ya que las personas buscan satisfacer sus necesidades durante los viajes que realizan.

La demanda ha sido segmentada de tal manera que hoy se pueden realizar ofertas de bienes y servicios con mayor facilidad y mejores resultados, teniendo la seguridad de llegar a los clientes, captar su atención y tener una relación de fidelidad con los mismos. Las empresas de

turismo deben introducirse en una nueva etapa, en donde la calidad es muy importante y donde el respeto por el medio ambiente sea la guía para un desarrollo sostenible. Los cambios constantes que se dan en los gustos y preferencias de los clientes, impiden un acercamiento a la situación real, pues cambia día a día; de igual manera, el constante cambio en los gustos y preferencias se constituye en otro factor que dificulta conocer a diario el verdadero camino que va tomando la industria; por su lado la innovación tecnológica, los cambios culturales, las modas, los nuevos hábitos, todos estos aspectos se reflejan en la industria hotelera, por lo tanto las decisiones en este campo deben realizarse inmediatamente, la renovación no debe basarse simplemente en las instalaciones, infraestructura, equipos y servicios sino que debe haber una renovación de ideas, para buscar de qué manera llegar al cliente y satisfacer sus necesidades cambiantes, por lo tanto el conocer la empresa y el realizar un estudio constante de la situación de ésta son necesarios para buscar soluciones a problemas existentes, al mismo tiempo que podemos obtener ideas nuevas que permitan el desarrollo de ventajas competitivas para implementar en la empresa.

1.2 HISTORIA Y CULTURA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ALREDEDOR DEL MUNDO

La industria de alimentos y bebidas, conocida en la lengua inglesa como *Food and Beverage Industry*, data desde los principios de la agricultura, y está dividida tanto cronológicamente como geográficamente, creando variabilidades según la cultura y su lugar de ubicación.

1.2.1 Desarrollo de la agricultura

Los sumerios no lo pudieron haber dicho mejor: *“Food: that’s the thing! Drink: that’s the thing!”* (Comida: esa es la cosa! Bebida: esa es la cosa!) (Kriemhild Conee Ornelas, 2000, pág. 1123).

Entre las culturas pioneras en el desarrollo de la agricultura se encontraban las del Norte del África y las del antiguo Este, mismas que desarrollaron una cocina basada en la domesticación de los recursos, conjuntamente con una tecnología para la preservación y preparación de la comida. La distribución de estas civilizaciones se expandía desde la costa hasta las montañas cubriendo desiertos, montañas y bosques; gracias a la ubicación geográfica favorecida por los ríos que rodeaban la zona, desarrollaron canales para irrigación, transformando desiertos en zonas de cultivo y producción de recursos.

A pesar de sus conocimientos en agricultura, no se conocía mucho sobre el tipo de comida que consumían estas culturas; fósiles de esqueletos han sido hallados, de los cuales se deduce que consumían venados, gacelas, cerdos y ovejas entre otros animales. La caza fue el principal recurso para obtener comida, posteriormente gracias a la agricultura se fueron domesticando plantas como nueces y semillas; las primeras frutas que fueron domesticadas fueron las uvas, olivos e higos, las cuales se producían escasamente en tierras secas, gracias al conocimiento de las técnicas del manejo de agua, Mesopotamia pudo convertirlas en tierra fértil. La creación de estatus económicos y sociales dentro de las comunidades marcó un límite entre lo que se podía consumir o no, la distribución de alimentos se la repartía según la etnicidad, la ocupación y la jerarquía de las personas. La fermentación hizo que los granjeros transformaran los granos y frutas en sustancias psicotrópicas como por ejemplo las uvas fermentadas dieron paso a la producción de vinagre, por otro lado la producción de leche, queso y yogurt fue una innovación en estas sociedades; posteriormente el uso y conocimiento de la técnica de preservar los alimentos, en base a sal, fue importante para la conservación de alimentos crudos.

Poco a poco se introdujeron al desarrollo las diferentes sazones y especias que tenemos hoy en día, la cebolla y el ajo fueron los primeros condimentos en utilizarse, posteriormente se utilizaron métodos de preparación como horneado y rostizado; el conocimiento sobre la pesca marcó una nueva industria con respecto a las comidas. Una de las culturas importantes en el desarrollo de nuevas técnicas fueron la de los egipcios, quienes instituyeron los cortes de la carne, así mismo facilitaban el cocimiento de los productos; los egipcios crearon la transformación del grano en comida, conocida como el pan. La aparición de la harina y el trigo mejoró la producción de pan y fue el ingrediente principal en la cultura egipcia, Egipto fue el primero en implementar la miel como endulzante de las comidas y también uno de los primeros en el cultivo de vegetales como la lechuga y cebolla.

1.2.2 La historia y cultura de los alimentos y bebidas en el Asia

El Asia constituye una región muy extensa, su cultura ha sido formada por una historia comprendida desde la Conquista de Alejandro Magno hasta los imperios Islámicos. Existen algunas similitudes en las culturas de Asia, especialmente en la preparación de las comidas, pues cada país, región y pueblo asiático tienen sus propias tradiciones en cuanto a la cocina; toda esta región es muy tradicional. Por lo general la producción de alimentos se los realiza en una hornilla, el proceso es muy lento y largo; la comida casi nunca es cocinada en base a agua solamente, primero se suele freír, hervir a fuego lento o cocer y por último es enriquecida con grasa. El tipo de carne más consumida y el preferido es el cordero, sin embargo el pollo predomina en los hogares de menos recursos; debido a la influencia islámica se evita comer puerco, las personas de la región dependen de dos tipos de cereal básicamente, los cuales son arroz y trigo, la comida es bastante colorida respecto a la gran cantidad de especias utilizadas como el azafrán.

El Islam ha sido de gran influencia para esta región, el cual trajo la creación de imperios islámicos los cuales imparten las reglas y convierten a la mayoría de la población. Mucho antes de que los primeros moradores de Europa pudieran conocer el fuego, las civilizaciones del Medio-Este inventaron la agricultura, la crianza de ganado, y numerosas formas de preparar y disfrutar la comida. En la antigüedad el consumo de carne era raro, a excepción de las ocasiones festivas donde la carne de oveja era frecuentemente consumida; los árabes estaban familiarizados con las bebidas fermentadas, las cuales estaban preparadas de miel, pasas, cebada y dátiles.

Dentro de las costumbres que se habitúan entre la gente originaria de Medio-Este encontramos que comen con tres dedos de la mano derecha, pulgar, índice y medio, toman la comida de platos o bandejas que suelen ser compartidas entre cuatro y hasta ocho personas; antes de servirse su comida solían lavarse las manos en un tazón o lavabo y se las secaban con una toalla. En el Medio-Este gran parte del territorio es desierto por lo que solamente el diez por ciento de la tierra es usada para cultivos; una técnica utilizada por esta región para preservar los productos de consumo, se basa en la colocación de los productos dentro de empaques con hielo para que perduren mayor tiempo, otra forma es crear una manera en que ese producto se transforme en uno de mayor duración como es el caso de la leche que se transforma en queso.

La comida Iraní ha ido evolucionando con el pasar de los años, algunos de sus platillos son únicos en el Medio-Este debido a los ingredientes dulces y salados con que son preparados, las especias más utilizadas son el azafrán y la canela, el arroz es una especialidad iraní; en cuanto a la comida de Siria, Líbano y Jordania, éstas tienen similitudes respecto a tradiciones culinarias ya que las tres fueron influenciadas por una temprana Grecia y civilizaciones Romanas. En Turquía la carne es un producto de gran importancia, ésta suele llegar en docenas de variedades de kebabs, que son tipos de carne a la parrilla. El pan se producía en diferentes calidades, los mejores productos eran presentados al sultán, los de media calidad

eran para los oficiales ordinarios, pan negro para los sirvientes y por ultimo unas galletas para los marineros.

En la región de la India existen diversas tradiciones culinarias y estas se destacan por la utilización de varias especias como el curry; gracias a la ubicación geográfica de esta región su arte culinario es diferente en cada parte; principalmente en la región norte la comida es rostizada y mezclada con especias, por otro lado en el sur las especias son molidas y mezcladas en líquido hasta convertirlas en pasta. El vegetarianismo es una característica que destaca en esta región de la India ya que por sus religiones divididas en Hinduismo, Budismo e Islamismo, el consumo de carne era muy limitado. Por otro lado existen libros sagrados como el Mahabharata que “se refiere a la necesidad de asegurar la pureza en la comida y bebida como una de las diez disciplinas esenciales de la vida” (Kriemhild Conee Ornelas, 2000, pág. 1150). El hinduismo ha proporcionado un gran componente espiritual a la gastronomía de la India, sin embargo de lo cual no se ha prestado mucha atención en el arte culinario de la región.

En China, desde la época de los emperadores, tenían sirvientes que cocinaban comida típicamente clásica; históricamente China se caracterizaba por grupos de bárbaros, los cuales solo cazaban por alimentos, más adelante el arte de cultivar y cocinar fue el punto crucial de paso de bárbaros a una cultura pacífica. Hoy en día la comida China se define como el arte de transformar, mediante sazón, comida e ingredientes salvajes en platos apetecibles para el ser humano en la sociedad. La comida China se caracteriza por su sazón, ciertamente varios condimentos usan estas técnicas de cocina que conjuntamente con recipientes de cocina como el wok maximizan y concentran su sabor; el uso de especerías y salsas especiales como la salsa de soya han incrementado la popularidad de la comida China. Con respecto a las bebidas, China es conocida como la tierra del té; el té chino ha influenciado a varias otras regiones desde la antigüedad hasta la actualidad; las infusiones de té se usaban con finalidades médicas.

En Japón el arroz ha sido el recurso principal de su comida tradicional, además de comerlo diariamente, en base al arroz se produce la bebida Sake, una bebida alcohólica tradicional. Por otra parte, la cultura gastronómica del Japón empieza con los cultivos de arroz en sus plantaciones, además de ello los habitantes se dedicaban a la caza y cosecha. La comida más popular del Japón es el pescado o los vegetales fritos en un sartén con base en un aceite vegetal. El concepto básico de la preparación de pescado en el Japón es sugerido por el siguiente proverbio: “antes que todo cómelo crudo, luego ásallo, y como último recurso hiérvelo” (Kriemhild Conee Ornelas, 2000, pág. 1177), el consumo de pescado crudo ha sido tradicional desde tiempos antiguos, la idea de la cocina japonesa es retener el sabor natural de la comida con el mínimo de procesos artificiales. Alrededor del siglo XV el consumo de sushi se volvió más popular debido a la mejora de sus procesos de preparación, éste se convirtió en un snack muy popular, combinando pescado con arroz, los restaurantes de sushi también se volvieron populares en esta era.

Por otro lado, en Korea, que ha sido un puente cultural y mediadora entre China y Japón, también ha existido la influencia del Budismo; la cultura gastronómica de esta área ha sido proclamada como la dieta perfecta, debido a su sabor, apariencia y variedad, la correcta presentación de la comida es considerada un arte en Korea, dentro de los productos que más consumen se encuentran el arroz y la soya. Debido al hecho de que Korea esta rodeada de mares y tiene varios ríos, los recursos en productos marinos y de agua dulce, han sido abundantes y variados. Una de las bebidas más tradicionales de Korea es el té, las hojas de verde fueron introducidas alrededor del siglo VIII por un monje budista de la China.

1.2.3 La Historia y Cultura de los Alimentos y Bebidas en Europa

Con el pasar de la historia las sociedades han desarrollado varias formas de combinar las comidas que estaban disponibles; en algunas áreas, dietas típicas han desarrollado modelos

complejos, variados e interesantes en cuanto al sabor. Los dieciséis países que rodean el mar Mediterráneo varían en cultura, etnias, religión, economía, status político y otros factores, los cuales influyen en su dieta; gracias a estudios realizados podría considerarse que la dieta mediterránea se basa principalmente en el consumo de plantas comestibles, por el contrario, recursos proveídos por animales se consumen en pocas cantidades.

Los productos básicos de la dieta de Europa del Sur, que han sido reconocidos y se les ha dado mucha atención por sus beneficios para la salud, son: el pan, vino, aceite de oliva, y una gran variedad de frutas y vegetales complementados con pescado.

Una de las influencias a nivel mundial en cuanto a la gastronomía es la comida francesa, considerada por varias personas como el método de preparación mas refinado para cocinar; por varias épocas la comida francesa fue catalogada como la *Grande Cuisine* y se hacía mayor énfasis en comer por placer que comer por necesidad. La comida francesa ha sido un modelo y el signo internacional de la cocina, además de ser una de las de mayor valor social y cultural, considerada lujuriosa y no modesta ni simple. Los modales en la mesa también cambiaron y se regularizaron estrictamente, durante la era medieval todos comían de un solo plato y lo compartían, pero en el siglo XVII-XVIII se estableció que cada persona debía tener su propio plato, vasos, cubiertos y servilletas; los modales en la mesa constantemente fueron regulados y reformados hasta en el más mínimo detalle. La cocina francesa fue institucionalizada por la aristocracia de la época y debido a sus reformas sobre los modales en la mesa la *Grande Cuisine* se hizo en un principio en el *Salle à manger*, que es el comedor; se empezaron a tener proveedores de alimentos para el proceso de cocinar, los cuales debían tener un excelente conocimiento en la materia.

Tanto el salón de comer como el anfitrión eran símbolos del regimiento antiguo de la comida francesa y posteriormente se desarrolló esta idea en los restaurantes actuales. Antes de 1789 había menos de cincuenta restaurantes en París, por 1820 el número creció hasta 3000; cualquier persona que tenía los recursos económicos suficientes como para pagar un restaurante y podía gozar del privilegio de la *Grande Cuisine*, por esta razón la comida francesa era exclusiva de la aristocracia de la época. En el siglo XVII se optimizaron los métodos de cultivo y se implementaron campos de cultivo más grandes para poder cultivar de mejor manera. Por otro lado, la revolución industrial hizo un cambio radical con respecto a la implementación de nuevas máquinas como el ferrocarril, el cual pudo hacer posible la comunicación entre varias regiones, dando paso de esta manera al comercio. La refrigeración ya fue posible para la preservación de alimentos frescos en los largos viajes que se realizaban, y esto mejoraba los negocios que se hacía ya que los alimentos no se dañaban. Por más cómico que parezca, como una visión general de la historia de la cultura culinaria de las Antillas Holandesas, se podría empezar diciendo que los holandeses nunca han tenido éxito en estar orgullosos de su cocina. Desde los tiempos de la época medieval tardía, la comida diaria siempre ha sido preparada de acuerdo a la regla general de que debía ser simple, nutritiva y barata, sin embargo, a partir de la Segunda Guerra Mundial este pensamiento empezó a cambiar.

Las diferentes costumbres religiosas, en especial del cristianismo, influenciaron el consumo de la carne, lo que tuvo un gran impacto en la producción y por lo tanto en el consumo. En diferentes fechas con un significado tradicional, como la semana santa, o la cuaresma, ésta religión prohibía de manera íntegra el consumo de todo tipo de carne, lo que con el pasar del tiempo fue menos limitativo, permitiéndose el consumo de cierto tipo de carnes como el pescado.

Uno de los factores negativos de la Época Medieval fue la pandemia de la peste negra que debido a su letal impacto redujo la población transformando así la producción de la comida. El

cultivo de los sembríos era exclusivo de los monasterios pero poco a poco fueron pequeños pueblos los que en sus casas cultivaban alimentos en sus huertos; alrededor del siglo dieciocho había una influencia creciente de la cultura francesa; influencias como el refinamiento de la comida, costumbres en la mesa, equipamiento, como por ejemplo el tenedor, que se constituyó en un utensilio obligatorio para la década de 1750. Posteriormente, la década de 1810 se caracterizó por la revolución y la turbulencia causadas en parte por la recurrente escasez de comida, las cuales junto con las epidemias producían la mayor cantidad de muertes. La cultura de la comida, al igual que en otros países, se convirtió en un hábito de moda, no era la simple necesidad de consumir alimentos por satisfacer el hambre que se tenía.

Rusia era conservadora en la cocina, así como lo era en la política y la sociedad; la brecha que existía entre la gente rica y la pobre se notaba claramente en los productos que consumía cada uno. La cocina tradicional Rusa se desarrollo en el bosque, donde las técnicas más implementadas por los agricultores eran el uso del fuego para cocinar y el realizar diversos tipos de cortes en los productos alimenticios. Para el siglo XVIII se dieron grandes desarrollos en la cultura culinaria, como es el aparecimiento de libros de cocina rusa. En cuanto al consumo de bebidas alcohólicas, la bebida mayormente consumida en Rusia era el Vodka, que vino a ser popular en la segunda mitad del siglo dieciocho. Uno de los problemas que tuvo Rusia respecto a la comida fueron las hambrunas que se originaron por el clima desfavorable y las guerras, lo cual dio como resultado la escasez de comida.

1.2.4 La Historia y Cultura de los Alimentos y Bebidas en América

La diversidad del medio ambiente en América Central ha sido de gran influencia para el desarrollo de la comida y las dietas de la región; los diferentes climas y suelos han condicionado qué y cómo se alimentan las personas. En la antigüedad la obtención de

alimentos empezó con la caza, la pesca, la cosecha de productos alimenticios, unos de los productos más importantes de la región fue el maíz, calabaza, calabacín entre otros.

La llegada de los españoles inició los cambios en la cultura y la dieta, los cuales continúan hasta la actualidad; los españoles introdujeron nuevos recursos a la región. Debido a la fusión de dos culturas: americana y europea es que algunos platos son el producto de esta unión de tradiciones culinarias. Los modelos de la producción de comida y de la distribución fueron interrumpidos por la lucha de independencia y posteriormente los problemas de la economía; pero la independencia no afectó al desarrollo de nuevos regímenes alimenticios. Para el siglo diecinueve la compleja labor de los agricultores en las haciendas influyó en la disponibilidad de comida.

En la parte de América del Sur se han desarrollado varios platos de comida importantes, esta región cuenta con una variedad de recursos extraordinarios, los cuales permiten la creación de una gran variedad culinaria. Los productos más consumidos por esta parte del continente americano eran los tubérculos, los cereales como la quinua, también consumían maní, fréjol, papaya, naranjilla. Las comidas se caracterizan por su sabor peculiar o la utilización de un producto específico, como por ejemplo podríamos decir que en Ecuador, Perú, Bolivia y Argentina la utilización de maíz era y es hasta la actualidad muy común, por otro lado en México el consumo de ají, ya sea el producto como tal o como condimento, es un sabor que caracteriza a la cocina de este país. La cultura de América del Sur tiene como principio el comer la comida preferiblemente cocinada o preparada, por lo general no se la come cruda, inclusive hasta los vegetales se cocinan. La comida de esta región se caracteriza por ser alta en carbohidratos; los sudamericanos han dado una importancia especial al hecho de comer en familia, esta es una costumbre heredada de la civilización mediterránea, aunque en la actualidad influencias de América del Norte han llegado a cambiarlo, ya que debido al incremento de actividades diarias que realizan las personas el tiempo de comida se ha reducido, lo que implica consumir una comida rápida y más simple. Respecto al consumo de bebidas el café es conocido como la bebida del continente, aunque países como Argentina

prefieran el consumo de la hierba mate, otra de las bebidas comunes es la cerveza, que ha venido a ser una de las preferidas. La región del Caribe inició la cultura culinaria desarrollando la actividad de la horticultura, cosechando productos, posteriormente implementó la caza, la pesca y la cosecha, aunque mayormente se dedicó a la explotación de recursos marinos; la conquista de los españoles también llegó al Caribe, donde se dio la rápida eliminación de la población nativa debido al abuso de los conquistadores y las enfermedades. La comida a bordo de los barcos de esclavos complementaba una forma de vida fatal para los mismos, las enfermedades los seguían a lo largo de todas sus trayectorias debido a las dietas deficientes de vitaminas, calcio y hierro; el comprar esclavos era una gran inversión sin embargo para quienes los compraban, el alimentarlos significaba una reducción de ingresos. Para el año 1789 Francia declaró la libertad como uno de los derechos humanos, un poco de tiempo después los esclavos iniciaron sus propias revoluciones para alcanzar sus aspiraciones de ser libres de manera definitiva.

En América del Norte el arte culinario se volvió independiente al momento que los libros de cocina se volvieron exitosos, por ser los primeros libros de cocina americanos; en toda América la disponibilidad de comida dependía de la temporada, si era otoño se caracterizaba por la abundancia, pero a fines de invierno e inicios de la primavera era lo contrario, se conocía a este período como el período de miseria, era el momento en que los vegetales y raíces eran utilizados para aliviar la monotonía de la comida rancia. Innovaciones tecnológicas surgieron para la época de las colonias medievales, varias décadas después a medida que el siglo XVIII se terminaba, en Pensilvania llegaron a haber 248 tabernas y 203 establecimientos para alojarse. La revolución americana condujo a cambios importantes dentro y fuera de la mesa, la revolución también afectó a las formas de comida de Canadá. La inmigración dio origen al apareamiento de nuevos platos de comida que representaban a diferentes culturas americanas, de esta manera durante el siglo XIX aparecieron restaurantes de comida china e italiana; el ingreso de personas de diferentes culturas al continente no solo aportó con nuevos tipos de restaurantes sino que la comida de la región fue innovándose al igual que las técnicas de cocina y la preparación de productos.

El restaurante más famoso en Nueva York era Delmonico's, el cual abrió sus puertas en 1825, ofrecía un menú y cocina al estilo francés con algunas ideas americanas; este cerró en 1923. Para este siglo también se dio mayor importancia a la comida más nutritiva y saludable; las dietas de las personas se desarrollaron; cada vez más personas tenían acceso a nuevas tecnologías de cocina como la refrigeración y el enlatado. Para 1919 se dio una prohibición de consumo de bebidas alcohólicas que afectó principalmente a los restaurantes que las expendían ya que no pudieron venderlas; durante este período las comidas se volvieron más homogéneas, ya se podía encontrar productos enlatados y congelados. Otra consecuencia del movimiento masivo fue el surgimiento de los restaurantes de cadenas de comida rápida como Mc Donald's que apareció en 1954, Kentucky Fried Chicken y Burguer King en 1950, a pesar de la gran acogida de este tipo de restaurantes en la actualidad las personas están buscando el consumo de comidas más saludables. El desarrollo de la tecnología permitió la optimización de los recursos, la creación del microondas por ejemplo fue de gran ayuda para calentar los productos en otro lugar que no sea la estufa.

Formas de comida tradicional han jugado una parte exclusiva en las vidas diarias de las personas americanas nativas en la región Ártica y Sub-ártica; esta región comprende dos grupos americanos nativos, los esquimales y los indios del norte, la diversidad de recursos de comida en el Ártico es baja comparada con el Sub-ártico. En el Ártico los esquimales dependen de las especies marinas, las familias pasan una gran parte del tiempo obteniendo recursos para comer. Las dietas de estas regiones contienen una mezcla de tradiciones de la cultura culinaria del Oeste.

1.2.5 La Historia y Cultura de los Alimentos y Bebidas en África y Oceanía

La diversidad humana de la región es enorme y la mayor parte de los sistemas de comida manifiestan una compleja onda de influencias que vienen desde el pasado hasta la actualidad,

los productos principales de la región eran el maíz, arroz, yuca, los plátanos. En la antigüedad, 9.000 años atrás, los africanos se dedicaban a la caza, pesca, cosecha de sus comidas; años después, para la Edad de piedra, varios avances fueron la causa de que la producción de alimentos sea más fácil; los recursos, así como los animales, se acostumbraba a domesticarlos para tomarlos como recursos alimenticios.

En el África el cultivo de los alimentos básicos, es simplemente eso, el principal producto de la dieta consumido generalmente todos los días; la comida es acompañada por bebidas; en cuanto al consumo de bebidas alcohólicas, es virtualmente extendido a excepción de los musulmanes, por otro lado la cerveza se ha vuelto bastante común, hecho que ha traído como consecuencia el alcoholismo, problema social y de salud que está creciendo en las ciudades en desarrollo del África. Otro de los problemas es la restricción de consumo de huevos, se creía que causaban esterilidad en las mujeres, o afectación al feto; además África ha sufrido de crisis de escasez de comida, extrema pobreza y por lo tanto desnutrición. Desafortunadamente los recursos médicos disponibles son inadecuados para la población; los problemas más encontrados en los hospitales, debido a la dieta baja en nutrientes que se consume en la región, son: anemias, deficiencia de vitamina A y deficiencia de yodo.

En Australia y Nueva Zelanda los alimentos y bebidas que se consumen han sido influenciados por aquello que se consume originalmente en las Islas Británicas; la flora y fauna que se desarrolló en Australia era única debido a la diversidad de especies, la introducción de especies mayormente de Europa han sido de gran impacto para esta región. No se tiene mucha información sobre los tipos de agricultura formal y la cosecha, pero se cree que como eran aborígenes utilizaban la caza de animales e insectos, antiguamente los animales más cazados incluían zarigüeyas y otros marsupiales; utilizaban el fuego y fogatas como la fuente primaria para cocinar sus alimentos, pero también descubrieron un método descrito como el horno de tierra, el cual consistía en un hoyo circular cavado en la tierra y en tiempos de verano este horno calentaba a temperaturas suficientes para cocinar los alimentos.

Australia fue una región que dependía mucho de las importaciones así como también de las influencias de otras culturas para su desarrollo, pero alrededor del siglo XIX empezó a producir su propia economía basada en la agricultura; con respecto a los estratos sociales se puede mencionar que para las clases medias la comida era un privilegio, así como también el desayuno era considerado solo para estratos sociales altos. Hoy en día Australia y Nueva Zelanda son consideradas sociedades modernas de consumo masivo de productos. Los restaurantes existieron desde la época de 1.800, siendo uno de los más conocidos el Freemason's Arms que servía comida al estilo italiano, posteriormente varias tabernas y establecimientos de comida se abrieron, y gracias a la influencia de las culturas británicas y de sus alrededores varias colonias dieron un gran avance en la gastronomía británica; alrededor de 1.860 las pequeñas tabernas empezaron a tener gran competencia de la comida de estilo americano, incluyendo la comida rápida como Mc Donald's y Kentucky Fried Chicken. La creación de viñedos fue un paso importante en el desarrollo ya que fue temprano el conocimiento de la fabricación del vino.

Dentro de Oceanía la comida estaba relacionada con tabúes basados en la edad, sexo, estatus marital, embarazo, grupos sociales, entre otros, los cuales estaban regidos por el espiritismo, ciñéndose a prohibiciones sobre el consumo de la comida; la mujer tenía muchas más prohibiciones que el hombre, en especial cuando estaba embarazada. La sociedad también se regía a las costumbres del jefe de la tribu y se regían por creencias basándose en el aspecto físico principalmente. Como toda región incivilizada, llega el momento en que las influencias culturales de los alrededores empiezan a hacer efecto, por lo cual la urbanización, la tecnología y la comida rápida cambiaron notablemente el comportamiento de las Islas del Pacífico, así como también sus creencias culturales y sus tradiciones o rituales que realizaban.

1.3 HISTORIA DE LA CULINARIA Y LOS RESTAURANTES

La historia de la culinaria se refiere al origen y desarrollo de los productos alimenticios, el equipamiento de las cocinas, las técnicas que se implementan para cocinar, además de la presentación, consumo de las comidas y el significado de estas actividades para la sociedad que las produce. La cultura de la culinaria es consecuentemente multidisciplinaria, ésta abarca el proceso completo de la producción de los productos alimenticios, desde la tierra, el proceso que se lleva a cabo, el mercado en el que se vende y por último la colocación de estos productos en la hornilla para cocinarlos y también el servicio en la mesa.

La Culinaria como un ente social podemos retomarla en relación a Europa, la cual ha dominado en cuanto a la historia de la culinaria; el impacto del intercambio en los tiempos de Cristóbal Colón, ha sido comentado a través de los historiadores de la comida de plantas, donde se trataba los modos de producción y las técnicas del procesamiento de comidas; la difusión y adopción de nuevos productos alimenticios desarrolló una nueva economía en el consumo de alimentos y la cultura que lo abarcaba, como sucedió en Asia y África, donde nuevos productos introducidos suplantaron a los ya existentes. La colonización y subsecuente la internacionalización de las economías de los alimentos afectaron permanentemente las relaciones de género y edad en la producción, el consumo y la cocina; otro evento importante que influyó en la culinaria fue la Revolución Industrial. Posteriormente la Guerra Civil influyó de manera significativa en el desarrollo de la culinaria, ya que se crearon grandes industrias de negocio agrícola; por otro lado las migraciones desde el Asia con destino a Europa que ocurrieron en el siglo diecinueve y veinte, y las migraciones que ocurrieron posterior a la Segunda Guerra Mundial por afro americanos desde la parte del sur hacia los estados urbanos. El resultado de las cocinas se ha estudiado en términos de los componentes de la comida y sistemas de producción; como es el caso del análisis de la comida de los Judíos-Americanos, donde la utilización de su comida es vista como un elemento principal en las luchas de mantener o de cambiar la forma de su identidad.

Respecto a la Historia de la culinaria en relación a la mujer, se estudia primeramente el progreso de la mujer en el campo laboral, Estados Unidos de América es tomado como punto principal, donde mujeres luchadoras y precursoras del movimiento feminista dejaron la cocina de sus hogares y la crianza de sus hijos por buscar un trato igual que los hombres en el ámbito del trabajo, del voto, entre otros.

Por lo tanto el análisis se origina en el estudio del trabajo doméstico de las mujeres, su salario, la crianza de los hijos y otras tareas; además realiza diferencias del consumo alimenticio por hombres y mujeres, donde las mujeres prefieren una comida mayormente ligera, mientras que los hombres gustan de una comida pesada.

El análisis antropológico se basa en el estudio realizado con el fin de entender la evolución de la nutrición favorable para las personas, por lo tanto los antropólogos a más de estudiar los productos que se consumen, hacen una relación con aquellos alimentos que causan enfermedades, para así determinar las dietas más convenientes para la sociedad. Además analizan las principales formas de obtención de comida como la caza, la pesca, la cosecha, además del uso del fuego y todo tipo de proceso que se realizó con el fin de domesticar los recursos.

La Historia de los restaurantes data alrededor del año 1.700 A.C., tiempo en el que ya existían tabernas; además existe evidencia que se podría relacionar a la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 A.C., “que tenía un menú limitado, ya que solo servía un plato preparado con cereales, aves salvajes y cebolla” (LEXUS, 2007, pág. 595). No se encuentra evidencia alguna respecto a la cultura egipcia y la cocina, pero en base a los papiros médicos se puede llegar a la conclusión de que los antiguos egipcios utilizaban mucho su conocimiento

de los alimentos para curar las enfermedades, por lo tanto se trataba más de una dieta medicinal.

Durante la época Romana las personas usualmente salían a comer fuera de sus casas, algunas pruebas se pueden encontrar en Herculano, una ciudad de veraneo ubicada cerca de Nápoles, la cual durante la erupción del volcán Vesubio quedó cubierta de lava y barro en el año 79 D.C.; en las calles de Herculano existieron muchos bares, restaurantes donde la gente iba a satisfacer sus necesidades de hambre y gusto. Por otro lado en la época del Renacimiento la ostentación de la mesa alcanzó su punto máximo, donde la culinaria rompió con la tradición del uso excesivo de especias con la finalidad de preservar el sabor natural de las comidas en 1.600.

Los Monasterios fueron los primeros en escribir sobre la cocina, específicamente en Francia, donde Santa Ildegarde redactó el primer recetario. Durante la época medieval el comer fuera de casa tenía el fin de saciar el máximo placer posible, la degustación de sabores y colores diferentes; así se conoce a la culinaria de la época como el arte de la cocina. Así mismo aparecieron las *buenas maneras* en la mesa medieval, donde quien quería estar dentro del medio de la alta sociedad debían regirse a ciertas normas que hasta hoy en día se siguen poniendo en marcha, como: “1. no se puede hablar con la boca llena, y se debe masticar en silencio sin que se vea lo que tienes en la boca, 2. no te limpies las manos en la chaqueta ni tampoco en el mantel, sino en la servilleta, o bien lávalas en el aguamanil, no estropees la servilleta ni la uses para hacer nudos: úsala para limpiarte la boca y las manos” (LEXUS, 2007, pág. 598-599), entre otras; esto demuestra que los eventos realizados durante la época eran muy bien preparados, organizados, donde el modo de comportarse era muy importante. El arte de la mesa alcanzó su punto más alto durante la época renacentista, momento en el cual aparecieron los grandes aparatos y se dieron montajes sofisticados en la mesa.

El desarrollo de banquetes cada vez fue tomando mayor forma, se fueron implementando nuevas maneras de poner las mesas, como son los montajes, además durante las pausas entre plato y plato se entretenía a los comensales con danzas, canciones, entre otras animaciones.

Para el siglo XV Francia tuvo un papel protagónico dentro de la gastronomía, la cultura de Florencia en Italia enseñó a los franceses que la simplicidad y el refinamiento deben ir unidos para alcanzar la perfección, por otro lado en este mismo período, Catalina de Medici contrajo matrimonio con el futuro rey Enrique II, a ellos se les debe el interés por los temas gastronómicos, ya que su boda fue un ejemplo a seguir debido a la organización y la comida entre otros aspectos. Para el siglo XVI la cocina alcanza un nivel mayor, donde incluso la gastronomía era mencionada en obras literarias como en las de Shakespeare. Por otro lado en el siglo XVII aparecieron las cafeterías en Oxford en 1.650 y años más tarde en Londres.

El primer restaurante data de 1765, su dueño fue monsieur Boulanger, el restaurante era denominado *Champs d'Oiseau*, tenía una inscripción en la puerta que decía: Venite *ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos*, lo que traducido al español quiere decir: Venid a mi todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré, en este restaurante se cobraban altos precios, lo que le convirtió en un lugar exclusivo. Los chefs dejaron de trabajar para las familias privadas y pasaron a abrirse sus negocios propios o a trabajar para los restauradores.

La palabra restaurante se estableció rápidamente, a ésta se la conoce como el establecimiento que proporciona servicios de alimentación y bebida, este término llegó a Estados Unidos de América en 1.794, Jean Baptiste Gilbert Paypalt fue quien llevó el término y estableció el primer restaurante de estilo galo en Estados Unidos, el Julien's Restorator, por otro lado en Boston durante el siglo XVIII se abrieron los primeros restaurantes, pero el restaurante que se considera como el primero de este país es el Delmonico, que se creó en Nueva York en 1.827,

el cual durante su época representó el esplendor de la cocina francoamericana, este establecimiento fue creado por John Delmonico.

Otros factores se pusieron en práctica y adquirieron mayor importancia como el marketing, de esta manera se estudiaban las formas de vender, de crear mayor propaganda del producto, además se presta mayor atención a los detalles pequeños, a la importancia de la calidad, al hecho de contar con profesionales, quienes hayan tenido una buena formación, la cual aporte al desarrollo del restaurante.

1.4 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La industria de alimentos y bebidas ofrece servicios imprescindibles a las personas, su correcta explotación añadirá un volumen de negocio muy considerable, basándose principalmente en la rentabilidad de sus productos. Actualmente la sociedad moderna habitúa comer fuera de sus casas, esto se ha convertido en una actividad muy común con el paso del tiempo. El servicio de alimentos y bebidas comprende cada lugar y procedimientos relacionados con la elaboración, venta y servicio de comidas y bebidas ofertados a las personas. La actividad de las empresas destinadas al servicio de alimentos y bebidas cada día se desarrolla más; durante la antigüedad acontecimientos como la Segunda Guerra Mundial, La Revolución industrial fueron de gran influencia para el desarrollo de esta industria, los modelos de los restaurantes sufrieron varios cambios profundos en la Segunda Guerra Mundial, la idea de salir a comer fuera de casa era reservada para los estratos más altos y personas adineradas, posteriormente alrededor del año 1.950 se desarrollaron los restaurantes, estos llegaron a ofrecer comida a precios más accesibles para los estratos medios y bajos, en la actualidad encontramos diferentes tipos de restaurantes, con diferentes tipos de comidas a precios más accesibles. La

introducción de la mujer al campo laboral dio origen al surgimiento de un mayor número de establecimientos que ofrecían el servicio de alimentos y bebidas.

Actualmente se ha incrementado la propagación de restaurantes con principios gastronómicos que buscan ser diferentes de su competencia por la forma de elaboración y la presentación de los platos, siendo de suma importancia la excelencia en cuanto a calidad de servicio; no se da mayor reconocimiento a la categoría profesional de cocineros y en general de los hoteleros, hasta el momento en que dan muestras de su importante aportación a la cultura gastronómica e ingresos para la empresa.

“Se estima que más de la cuarta parte de la comida se consume fuera del hogar o se compra en forma de alimentos preparados.” (LEXUS, 2007, pág. 445). La industria ha tenido un crecimiento notorio en las últimas décadas, esta industria genera gran cantidad de ingresos monetarios para la empresa, ya sea que se trate de un restaurante individual o un restaurante dentro de un establecimiento hotelero, debido al hecho que la necesidad de los clientes radica no solamente en un lugar para dormir sino también en satisfacer sus necesidades de alimentación y bebida, es necesaria la existencia de un establecimiento que llene y sobrepase las expectativas de los clientes. La introducción de la cultura gastronómica a los establecimientos de servicio de alimentos y bebidas ha generado una mayor exigencia por aquellos productos que se consumen, notoriamente cada día la asistencia a un restaurante por satisfacer necesidades de alimentación o celebrar un evento especial se han incrementado a lo largo del tiempo, diferentes razones sociales, culturales, laborales han influenciado para que esto suceda, siendo obvio que crecerá continuamente.

Además de la exigencia por productos de calidad debido a la cultura gastronómica, un hecho que también ha cambiado son los diversos poderes adquisitivos a los que se enfocan las empresas, por otro lado está también el hecho que las personas tienen una diferente organización de su tiempo, actualmente tienen mayor cantidad de tareas diarias que realizar. Desde los lugares más simples que ofertan comida a los de mayor elegancia, ambos son

importantes en cuanto a la rentabilidad que generan; un negocio rentable tiene su origen en una buena atención al cliente, un buen servicio, calidad de los productos y servicios que ofrecen.

La diferenciación, innovación y personalización son las claves en el futuro inmediato de la actividad económica de establecimientos de alimentos y bebidas; actualmente la demanda es más exigente en cuanto a cuestiones higiénicas, gastronómicas, dietéticas y ambientales, esto quiere decir que para tener éxito la empresa debe enfocarse a cada uno de estos elementos. También otros factores que implican en la calidad del establecimiento y satisfacción de los clientes se basan en la rapidez, flexibilidad de horarios, lugar agradable, buen ambiente, variedad, amabilidad, garantía de calidad, innovación e información al cliente, además es muy importante que la empresa cuente con el personal adecuado, de nivel profesional y que guste de la elaboración de alimentos y bebidas.

1.5 LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL ECUADOR

La industria de alimentos y bebidas, más conocida en nuestra sociedad como *Cocina* tiene mucha importancia en el Ecuador, desde la antigüedad los conocimientos de la culinaria hasta hoy en día se han pasado de generación en generación; la teoría oral y práctica que se ha ido conociendo de la culinaria en nuestro país se basa en la forma de elaboración de ciertos platos que caracterizan la gastronomía del país, las técnicas de cocción, preparación y presentación, las cuales se derivan de un sinnúmero de cualidades que hacen énfasis a ritos y tradiciones de nuestra cultura.

La gastronomía ecuatoriana está llena de tradiciones y costumbres que escriben los lineamientos de la comida actual, debido al hecho de tratarse de una región pluricultural y multiétnica, es que la gastronomía es totalmente variada y ofrece gustos para todos los paladares; con el paso del tiempo se han ido adoptando nuevas técnicas de otros países, los cuales han modificado en cierta parte a la culinaria, se puede encontrar platos muy tradicionales, en especial aquellos que se elaboran en fechas importantes como la incomparable *Fanesca*, *el Molo* y *el Arroz con leche* en la Semana Santa, la *Colada Morada* y *las Guaguas de Pan* en el Día de Difuntos, los *Pristiños* en la temporada de Navidad, hasta platos totalmente diferentes que envuelven tradiciones de otras culturas y la mezcla de estas con la cultura ecuatoriana, lo que actualmente se conoce como *Comida fusión*, que viene a ser la fusión de dos o más culturas culinarias.

La Industria de Alimentos y Bebidas en nuestro país es una de las más importantes, esta se ha desarrollado a grandes pasos en los últimos tiempos; antiguamente la industria en el país era netamente de empresas nacionales, pero con el desarrollo de la industria a nivel mundial se dio paso al ingreso de empresas internacionales que fueron de gran influencia para el crecimiento de las empresas propias de nuestro país, más específicamente las franquicias como Burger King, Mc Donald's, Kentucky Fried Chicken entre otras, las cuales captaron el mercado rápidamente y se instalaron en el país tras su increíble aceptación; este hecho dio apertura a la innovación y mejora del concepto de *Restauración* en el país, ya que el objetivo de las empresas fue modificándose en base a la satisfacción del cliente, donde en un principio se trataba de la simple oferta de alimentos y bebidas, posteriormente se fueron analizando conceptos de calidad, ventajas competitivas y marketing entre otros, factores que las empresas internacionales ya tenían conocimiento al haberse instalado en nuestro país. Además de las franquicias, empresas que se introdujeron o que fueron creadas en el país con el concepto de una cultura extranjera, como fue la adopción de la cultura oriental también fueron acontecimientos que modificaron la culinaria tradicional, actualmente existe una gran cantidad de restaurantes que ofertan comida asiática; estos al tratarse de una cultura de un continente diferente al nuestro, adoptan una culinaria totalmente diferente en cuanto a sabor, tradiciones, ambiente, restaurantes de este tipo han tenido una maravillosa acogida en nuestro país por

tener una temática diferente a la nuestra, y como los ecuatorianos se caracterizan por ser noveleros la han acogido en gran medida, este concepto crece cada día más; así mismo se ha dado el caso con restaurantes de comida Árabe e Indú.

Actualmente la oferta de alimentos y bebidas es increíblemente grande y crece cada día, siendo el tipo de empresa que es indispensable ya que satisface la necesidad de alimentación de las personas y a más de ello la satisfacción de gusto de los distintos paladares de la sociedad. Las empresas dedicadas a la oferta de alimentos y bebidas en el país tienen un conocimiento más amplio de todo aquello que abarca la oferta en sí, a diferencia de tiempos pasados donde todo se realizaba de manera empírica, la introducción de nuevas culturas ha sido de gran importancia para que el mercado pueda encontrar aquello que necesita en cuanto se refiere a la industria de restaurantes; existe mayor variedad de tipos de restaurantes como son los de comida rápida, especializados en un tipo de comida, restaurantes temáticos, además de la diferencia en cuanto a restaurantes de una calidad específica como los de lujo que se enfocan a una demanda más exigente que busca una atención refinada.

Por otro lado, el desarrollo de la industria de alimentos y bebidas se lo puede analizar desde el lado de la educación. En los últimos años la elección por la carrera de gastronomía, conocida también como arte culinario o alta cocina se ha ido incrementando, cada vez son más los estudiantes que toman su camino por esta carrera, conociendo que se trata de una elección innovadora, creativa, artística, que genera rentabilidad y de buen futuro.

1.6 FACTORES DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La Industria que abarca a la oferta de alimentos y bebidas, más específicamente los restaurantes han ido creciendo a manera que otros factores también se han ido desarrollando, como es el comercio, los viajes, el turismo y más aún con la capacidad de gasto de las personas; el incremento de los salarios de las personas ha permitido que sea más accesible el salir a comer fuera de casa, hecho que da como consecuencia el crecimiento de la Industria.

Desde la antigüedad el simple hecho de la satisfacción de la necesidad de hambre de las personas dio origen al desarrollo de la industria, en el pasado los establecimientos para viajeros dependían de la necesidad de un lugar para dormir, posterior a este hecho la necesidad de satisfacer el hambre de los viajeros tuvo como consecuencia el apareamiento del servicio de alimentos y bebidas. Por otro lado las peregrinaciones, las cuales se realizaron en la Época Medieval, fueron de gran influencia para el crecimiento de la industria ya que a medida que se daba la peregrinación, la necesidad de adquirir alimentos y bebidas para satisfacer sus necesidades crecían, otro acontecimiento que dio origen al desarrollo de los restaurantes que conocemos hoy en día fueron las Cruzadas, campañas que desarrollaron las tradicionales tabernas, el paso de los cruzados por los pequeños pueblos, hizo que las tabernas fueran abasteciéndose de productos alimenticios para ofrecérselos.

Los grandes banquetes que tuvieron lugar en la Época Medieval, como los organizados por Catalina de Medici, influyeron en la organización, decoración, planeación de grandes eventos, lo que otorgó las pautas para la realización de grandes banquetes en la actualidad; la elegancia, las buenas maneras de comportamiento en la mesa son otros factores que se los debe a esta época.

La Revolución Industrial ayudó a que la elaboración de alimentos y bebidas tenga mayor facilidad debido a la implementación de mejores equipos de cocina, este hecho y el crecimiento económico mundial dio paso a una mejor rentabilidad, de esta manera el acceso a comer fuera de casa en restaurantes fue mayor, así también fue más fácil acceder a viajes, a la

industria turística y por lo tanto la industria de alimentos y bebidas fue creciendo por el mismo hecho que al ser más fácil el acceso a viajar también dio paso a la introducción de culturas extranjeras y por lo tanto la creación de restaurantes de comida internacional.

La sociedad gusta de comer fuera de casa por diferentes motivos, ya sean sociales, culturales o por el simple hecho de satisfacer sus necesidades de hambre, por otro lado el cambio en los gustos y preferencias de la gente son también motivo a que la industria crezca, ya que cada vez la sociedad se vuelve más exigente y además busca algo diferente. El hecho de comer fuera es un placer que depende totalmente de la capacidad de gasto de las personas, en sí depende de la economía de la sociedad, por lo tanto en tiempos de crisis económica es más claro que la alternativa de comer en restaurantes es menor al momento en que las sociedades se encuentran en el mejor momento respecto a la economía, así mientras mayor sea el ingreso de las personas mayor será el consumo en restaurantes y así será con mayor frecuencia.

CAPÍTULO II

LA COLINA SUITES HOTEL

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 Análisis del macroentorno

2.1.1.1 Variable económica

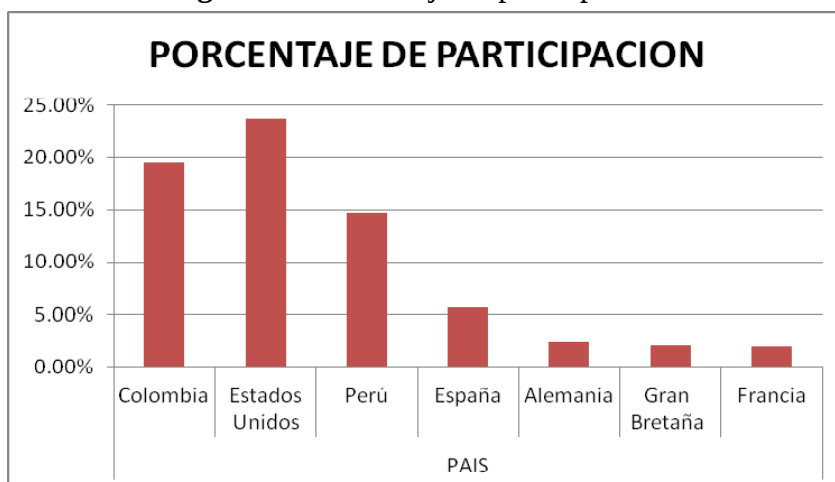
Durante 1.998 el País se enfrentó a un entorno económico desfavorable, derivado de una grave crisis, la cual causaba mala imagen a los inversionistas, por otro lado está la caída del precio del petróleo que, junto con la situación política del país, afectaron el desarrollo de la economía. Además se encuentra la caída de los mercados financieros la cual afectó en el sentido que se dejaron de recibir cuantiosas remesas de los migrantes; esta situación económica desfavorable afectó a todos los negocios, llegando incluso a amenazar con el cierre de varias empresas. Esta desfavorable situación afectó también a la industria hotelera ya que

para su funcionamiento requiere de la adquisición de productos, materiales y máquinas, que le permiten ofertar sus servicios; cuya oferta que se vio encarecida.

En cuanto al turismo también hay altos y bajos, el turismo es una actividad que genera una gran cantidad de ingresos para el País, cómo podemos observar en los datos propiciados por el Ministerio de Turismo en su página web (<http://www.turismo.gob.ec>), para el año 2010 se registraron 1.047.098 entradas de extranjeros al país según estadísticas provisionales proporcionadas por la Dirección Nacional de Migración, dato que se puede observar en la tabla 1.

Dentro del periodo de enero a diciembre del 2010 los mercados principales de turismo emisor fueron Estados Unidos, Colombia y Perú, con una participación porcentual del 23,79%, 19,48% y 14,73% respectivamente, como se puede observar a continuación en la figura 1.

Figura 1 – Porcentaje de participación.



Fuente – Creación propia, datos obtenidos del Ministerio de Turismo (Análisis de turismo diciembre 2010).

En cuanto al Ingreso de Divisas por concepto de turismo, en el primer semestre del año 2010 (enero- junio) el país registró en su Balanza de Pagos (viajes + transporte de pasajeros aéreo) 386,8 millones de dólares; el gasto por compras directas realizadas por los no residentes fue de 384,3 millones de dólares, mientras que 2,5 millones de dólares corresponden al gasto en transporte aéreo.

Respecto a las primeras estadísticas obtenidas del presente año, dentro del primer semestre (enero-junio) se han registrado 549.715 extranjeros que han llegado al país, como se puede observar en la tabla 1.

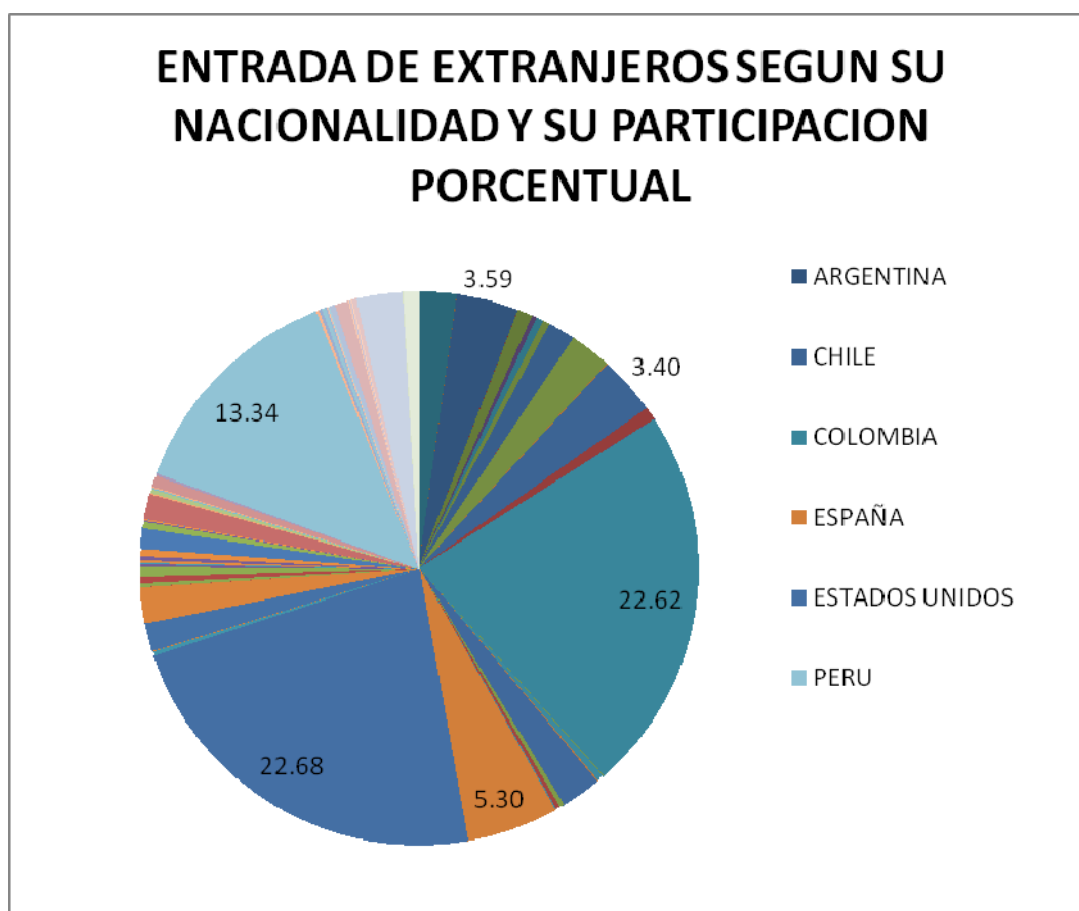
Tabla 1 – Llegada de extranjeros.

LLEGADA DE EXTRANJEROS		
	2010	2011
ENE	96,109	105,541
FEB	89,924	86,424
MAR	82,452	87,486
ABR	70,540	87,509
MAY	77,618	82,811
JUN	91,602	99,944
Sub total	508,245	549,715
JUL	110,545	
AGO	95,219	
SEP	71,776	
OCT	83,701	
NOV	81,253	
DIC	96,359	
TOTAL	1,047,098	

Fuente – Ministerio de Turismo (Estadísticas turísticas Junio 2011)

En relación a las llegadas de extranjeros según su país de nacionalidad, observamos que Colombia, Estados Unidos y Perú son los países con mayor participación, los cuales están representados por 22,62%; 22,68% y 13,34% respectivamente como se puede observar en la figura 2.

Figura 2 – Participación porcentual de llegadas de extranjeros 2011.



Fuente – Creación propia, datos obtenidos del Ministerio de Turismo (Estadísticas turísticas Junio 2011).

2.1.1.2 Variable política

Actualmente el Ecuador se encuentra en una crisis política debido a las diferentes ideologías de los partidos políticos que pasaron a formar parte de la Asamblea Constituyente, que se formó con la finalidad de redactar la nueva constitución.

La falta de apertura a opiniones o ideologías diferentes a las del oficialismo trajo como consecuencia que las empresas extranjeras se resistan a invertir y otras, que ya estaban en el mercado, cierren debido a la desconfianza, inseguridad y al hecho de no contar con una garantía que les asegure que no van a tener que afrontar problemas. En cuanto a LA COLINA Suites Hotel, se conoce que los integrantes no mantienen afiliaciones a partidos políticos por lo que este hecho no afecta de manera directa.

2.1.1.3 Variable legal

En cuanto al aspecto político – legal encontramos que los establecimientos hoteleros están regidos por una Ley de Turismo, la Ley No. 97 publicada en el suplemento del registro oficial No. 733 del 27 de Diciembre del 2002, la cual determina el marco legal de la promoción, desarrollo y regulación del sector turístico, así como también las obligaciones y derechos de los prestadores turísticos y de los usuarios.

Como organismos reguladores de las actividades turísticas tenemos principalmente al Ministerio de Turismo, que es el organismo que dirige las actividades turísticas que se desarrollan en el país; por otro lado tenemos al Consejo Consultivo de Turismo, siendo un

asesor de la actividad turística que se desarrolla en el país; además existe la Federación Nacional de Cámaras de Turismo (FENACAPTUR); también están los comités de turismo y las cámaras provinciales de turismo como la CAPTUR en Pichincha. Las cámaras de turismo son las representantes de las actividades turísticas realizadas en las provincias. El establecimiento cumple con las actuales leyes y reglamentos asignados a la industria hotelera, además el establecimiento está afiliado a la CAPTUR.

2.1.1.4 Variable tecnológica

El rápido crecimiento tecnológico causa que las empresas se actualicen, se modernicen y por lo tanto adopten nuevos sistemas y maquinaria; se puede mencionar en este aspecto que el internet es uno de los avances tecnológicos que más beneficia a los negocios, en especial al turismo ya que ahora los procesos se han vuelto más fáciles, más rápidos y más novedosos.

La reserva de un hotel, de un restaurante se la puede realizar a través del internet, de esta manera se conocen los productos, servicios, instalaciones de un lugar en cuestión de segundos, sin la necesidad de acudir al mismo; esto trae como resultado que la selección de un producto o servicio sea más exigente ya que al tener tanta oferta en las manos, como se puede observar por internet, tiene como consecuencia que el cliente tenga ideas más específicas sobre lo que desea. Por otro lado las comunicaciones móviles son otro avance que beneficia la comunicación con los clientes.

2.1.1.5 Variable ambiental

Se trata de la creación de leyes y reglamentos que aseguren la protección del medio ambiente, al cual todas las empresas deben regirse; esto quiere decir, prevenir la contaminación del aire, prevenir el mal manejo de sustancias tóxicas peligrosas como combustibles. Se encarga de desarrollar las sanciones a las empresas que no cumplen con diferentes normas que constan en la ley; esto también aplica a las empresas hoteleras ya que manejan maquinaria industrial, utilizan recursos para mantenimiento y limpieza que pueden ser tóxicos y peligrosos; producen alimentos y bebidas y deben tener un buen manejo de sobras las que si no se las controla de la forma adecuada pueden causar daños al medio ambiente debido a la propagación de microorganismos entre otros. Una vez hecha la verificación respectiva se puede decir que un establecimiento cumple o no con lo que abarca la variable ambiental.

Para el Distrito Metropolitano de Quito, se ha creado la ordenanza 213, contenida en la Ley Orgánica de Régimen Municipal codificada, la cual abarca el control del medio ambiente; estas regulaciones incluyen a los hoteles, como se puede observar en los artículos 345, 346, los cuales se refieren al manejo de residuos sólidos, donde los hoteles y restaurantes deben regirse a las normas impuestas sobre residuos sólidos que imponga el Concejo Metropolitano de Quito, como la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente. Además los hoteles y restaurantes son responsables de la limpieza del área frente a sus instalaciones, deben diferenciar y separar desechos orgánicos e inorgánicos, colocándolos en el contenedor respectivo y adecuado, deben sacar la basura en horarios y frecuencias establecidas.

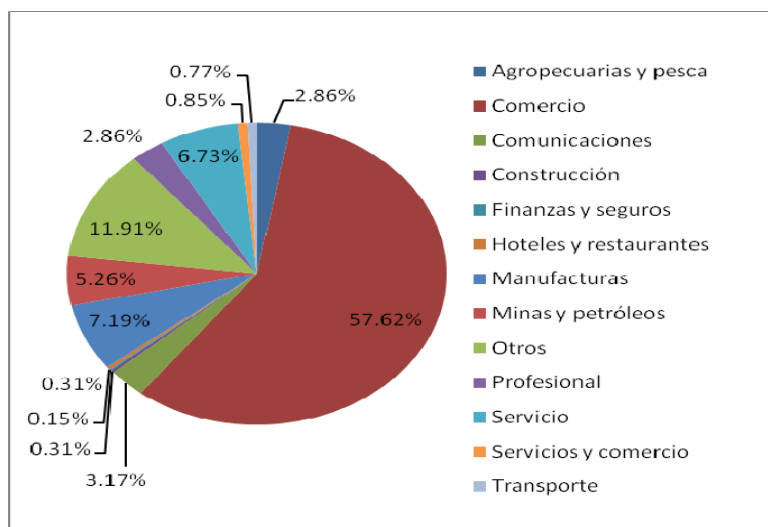
2.1.2 Análisis del microentorno

2.1.2.1 Clientes

Los clientes de LA COLINA Suites Hotel se caracterizan por ser empresarios, personas con cargos diplomáticos, embajadores, cónsules quienes por lo general requieren de estadías largas y acuden al establecimiento por sus instalaciones tipo suite, las que favorecen su necesidad de hospedarse por largos periodos. Por otro lado, también están los grupos pequeños.

LA COLINA Suites Hotel segmenta a sus clientes por tipo de empresas, ya sean empresas de comercio, manufactureras, de servicio, entre otras; esta segmentación se la puede observar a continuación en la figura 3, también se puede observar el porcentaje que cada uno representa entre el total de clientes.

Figura 3 – Segmentación de clientes de LA COLINA Suites Hotel y sus porcentajes.



Fuente – Información obtenida mediante una reunión con la gerente.

2.1.2.2 Competencia

La competencia de LA COLINA Suites Hotel está representada por aquellas empresas pertenecientes al sector de alojamiento, entre hoteles y apart hoteles; LA COLINA Suites Hotel tiene una categoría de cuatro estrellas, por lo que su competencia tendrá similares características. Entre sus competidores está el Hotel Akros, Radisson Royal Quito Hotel, Hotel Río Amazonas, entre otros. A continuación en la tabla 2 se presenta un cuadro explicativo de los hoteles de la competencia y los servicios que ofrecen a los clientes.

Tabla 2 – Hoteles de la competencia y sus servicios.

HOTELES DE LA COMPETENCIA		
Hotel Akros	Hotel Radisson	Hotel Río Amazonas
128 habitaciones y suites	112 habitaciones y suites	74 habitaciones y suites
14 suites	Acceso a internet gratuito	Caja de seguridad
35 mini departamentos	Minibar	La Canoa restaurante
Acceso a internet gratuito	Caja fuerte	Café Paris
El Piano bar	Gimnasio	Servicio a la habitación 24 horas
El Patio Café	Centro de negocios disponible 24 horas	Tienda de regalos y souvenirs
Restaurante Promenade	Valet parking	Servicio de lavandería
Centro de negocios	Sauna	Parqueadero
Boutique	Turco	Acceso a internet gratuito
Galería de arte	Servicio de lavandería	3 salones para eventos
Servicio a la habitación 24 horas	Servicio a la habitación 24 horas	Centro de negocios
Amplios estacionamientos	Café Royal y Trader's Bar	
Servicio de valet parking	Sistemas de seguridad	
Servicio de lavandería seco y húmedo	Tours por la ciudad	
Transporte aeroportuario	Transporte al aeropuerto	
Sala de estética		
Masajes		
Gimnasio		
4 salones para reuniones y banquetes		
Caja fuerte		

Fuente – Creación propia, datos obtenidos de las páginas web oficiales de cada hotel.

2.1.2.3 Proveedores

El establecimiento cuenta con proveedores leales, de confianza, con quienes mantiene una relación continua desde hace algún tiempo; el establecimiento ha valorado la calidad y el servicio de los proveedores con los que trabaja, es por eso que la relación ha permanecido por largo tiempo con los mismos proveedores. Continuamente llegan a LA COLINA Suites Hotel vendedores y proveedores nuevos que buscan tener una relación con el establecimiento, pero para que esto tenga éxito se debe realizar la debida evaluación e inspección. Entre sus proveedores están aquellos que abastecen al establecimiento de amenities, ropa blanca, productos alimenticios, productos industriales, entre otros. Los proveedores también asesoran al establecimiento sobre tendencias de la demanda, de la oferta y del mercado; debido al gran movimiento que llevan en el mercado.

2.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

LA COLINA Suites Hotel fue creado como Sociedad Anónima; tuvo sus inicios hacia el año 1997, donde un grupo de amigos relacionados con la industria de la construcción decidieron llevar adelante un proyecto para construir un edificio de suites pensando que en ese momento había un auge en este segmento, una vez construido el edificio por sus negocios colaterales, se informaron que había un déficit en la ciudad de plazas hoteleras y decidieron adecuar las instalaciones para 22 unidades de vivienda tipo suites implantando un servicio de Hotel, dando de esta manera el nacimiento de LA COLINA Suites Hotel en noviembre del 1998; el cual en base a la categoría de hoteles, ingresa al rango de Apart Hotel, por el servicio de alojamiento y las habitaciones tipo Suites.

Los siete accionistas obtuvieron un préstamo para terminar el edificio y realizar el equipamiento; luego de un estudio de factibilidad y conformaron una junta para nombrar un gerente operativo y contratar el personal necesario así como un asesor contable para realizar los primeros movimientos financieros.

A partir de ahí y hasta la fecha la operación ha sido normal y conveniente, pese a las dificultades propias del giro del negocio y los tiempos, para los accionistas y el personal que ha colaborado para el éxito de una empresa que ha crecido y se ha mantenido fiel a sus estándares de atención y servicio.

LA COLINA Suites Hotel se caracteriza por su sobria y lujosa decoración inspirada en el clásico estilo inglés, factor que ha ido mejorándose con el paso del tiempo, hoy satisface a los gustos más exigentes; su encanto, su comodidad, pero sobre todo el compromiso de su gente por servir e innovar, han hecho de LA COLINA Suites Hotel, el estilo de vida de viajeros quienes vienen de visita a Quito o para asistir a diversos seminarios, congresos, entre otros eventos que se celebran en las instalaciones del establecimiento.

Las instalaciones son muy cómodas, en especial lo que respecta a las suites ya que tienen 65 m². Por otro lado, LA COLINA Suites Hotel es favorecido por su ubicación ya que se encuentra en una zona céntrica, que es conocida como la más exclusiva y comercial de la ciudad de Quito, cerca del Parque de La Carolina y los principales centros de compras y financieros.

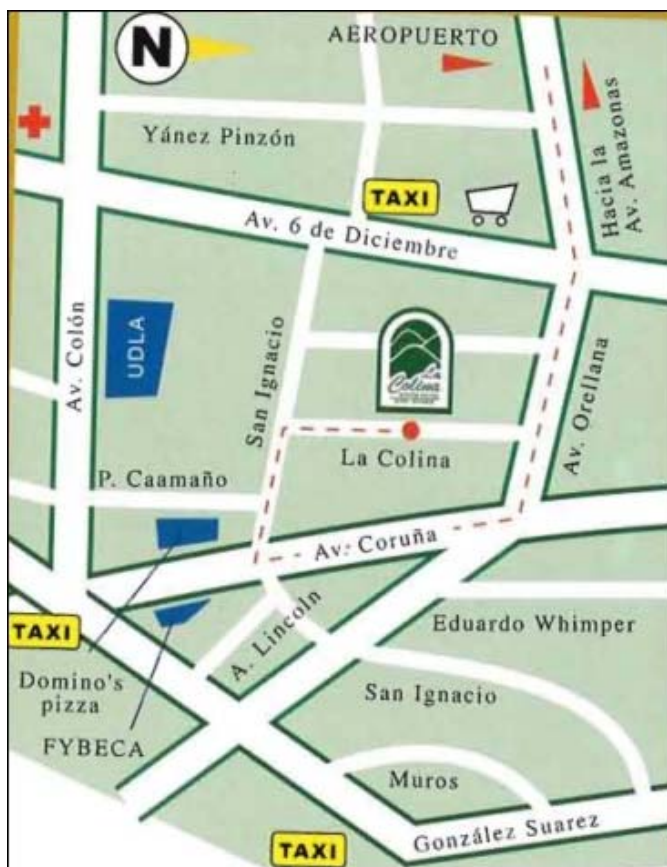
El crecimiento y éxito que ha alcanzado el establecimiento con el paso del tiempo se debe al compromiso por parte de los accionistas de mejorar en forma constante la propiedad, así como

en infraestructura y capacitación del personal; esto demuestra que no ven el negocio simplemente como una fuente de ingresos sino como un compromiso con el personal que trabaja en sus instalaciones como también los proveedores y la comunidad.

2.2.1 Ubicación geográfica

LA COLINA Suites Hotel se encuentra localizado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en la calle La Colina, numeración N 26-119 y Av. Orellana. En la figura 4 se presenta un mapa de la ubicación de LA COLINA Suites Hotel.

Figura 4 – Mapa de ubicación de LA COLINA Suites Hotel



Fuente – Folleto publicitario de LA COLINA Suites Hotel.

2.3 LA EMPRESA Y SUS PRINCIPIOS

LA COLINA Suites Hotel no tiene establecida la Misión, Visión, Objetivos, Valores ni las Políticas; como se nos indicó al comienzo de la investigación, esta información se perdió en el último cambio de gerencia que tuvo el establecimiento, por lo que dentro de la investigación realizada se ha creado la propuesta de cada uno de los aspectos mencionados, los cuales serán presentados a continuación.

2.3.1 Misión

David Fred menciona que “La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras similares, es una declaración de la razón de ser”. (FRED, 1997, pág. 88)

Para Serna la misión “es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. (SERNA, 2000, pág. 22)

Según Certo la misión es “El propósito de la organización, es por lo cual la empresa existe”. (CERTO, 2001, pág. 104). La misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?.

Existen algunos componentes que deben ser considerados al formular la misión, estos determinan si la misión está bien planteada o no; por lo general la misión de una empresa no cuenta con todos los elementos, sino solamente algunos de ellos, cabe mencionar que mientras la misión mencione mayor cantidad de los componentes quiere decir que ha sido formulada en mejor manera, de esta forma la misión se acercará mayormente a ser el propósito de la empresa; caso contrario mientras la misión cuente con menor cantidad de los componentes la misión no ha sido bien formulada y por lo tanto no explicará claramente ni verazmente el propósito de la empresa. Los componentes de la misión se mencionan a continuación en la tabla 3.

Tabla 3 - Componentes de la declaración misión

COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN
Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Productos o Servicios ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
Mercados ¿Dónde compite la empresa?
Tecnología ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
Filosofía ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
Concepto de sí misma ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva.
Interés por la imagen pública ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
Interés por los empleados ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Fuente – (David, 1997, pág. 97)

A continuación se presenta la misión que se ha planteado como propuesta para LA COLINA Suites Hotel:

La misión de LA COLINA Suites Hotel es: ofrecer productos y servicios hoteleros de calidad a nuestros huéspedes y clientes, contando con un inmejorable capital humano, preocupado por servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, quienes constituyen la clave del éxito y crecimiento de la empresa, pensando siempre en el beneficio de la sociedad.

2.3.2 Visión

Para Jack Fleitman la visión se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (FLEITMAN, 2000, pág 283).

La visión según Mariño es “el horizonte al cual se dirigen todas las acciones de la organización. Es la meta a donde se quiere llegar al culminar un periodo de mediano o largo plazo”. (MARIÑO, 2001). La visión contesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿En qué tiempo lo conseguiremos?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

La visión que se ha planteado para proponer a LA COLINA Suites Hotel es la siguiente:

Ser el mejor apart hotel de la ciudad para satisfacer las más altas exigencias, buscando sobrepasar las expectativas de nuestros clientes, por medio de la innovación constante, renovación de infraestructura, implementación de programas para el desarrollo de nuestro recurso humano tanto como en el campo laboral como el entorno social, la mejor atención personalizada; desarrollando un mejoramiento en el flujo neto, no solo para los accionistas que tienen un fuerte compromiso con los trabajadores, sino también para el bien de la comunidad.

2.3.3 Objetivos

Los Objetivos organizacionales según Certo “son metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto. Ellos fluyen naturalmente de la misión o propósito de la organización”. (CERTO, 2001, 104). “Los Objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como la toma de decisiones, la eficiencia, la coherencia y la evaluación del desempeño”. (CERTO, 2001, 106). Para Mintzberg los objetivos “establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”. (MINTZBERG, 1993, pág. 5). Los objetivos que se han formulado para la propuesta a LA COLINA Suites Hotel son los siguientes:

- Brindar la mejor atención personalizada a nuestros clientes tomando como base los valores corporativos que tenemos.
- Mejorar el conocimiento de los empleados, desarrollando programas de capacitación y motivándolos por un mejoramiento continuo, a la vez que se espera poder mejorar periódicamente sus ingresos.
- Satisfacer al grupo de inversionistas con un buen rendimiento del negocio y, de ser posible, lograr su mejoría cada año.
- Buscar un crecimiento continuo originado en la revisión constante de los productos y servicios ofrecidos, para sobrepasar los estándares requeridos por los clientes y asegurar su regreso.

- Realizar proyectos de actualización, innovación y creación de nuevos productos con el fin de obtener clientes satisfechos y leales, técnica que ayudará a satisfacer el mercado cambiante y difícil de mantener.

2.3.4 Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. (ORDÓÑEZ, 2002, pág. 57)

En base a la investigación realizada y el tiempo expendido en las instalaciones de LA COLINA Suites, se pudo determinar que los siguientes valores son aquellos que más se ajustan a la empresa en sí y por lo tanto deberían tener como valores los siguientes:

- **Responsabilidad:** Desarrollar efectivamente las tareas que se han asignado, cumpliendo con lo previamente establecido y conociendo las consecuencias de las decisiones que se tome.
- **Honestidad:** Actuar con ética en todas las actividades que se realice y decisiones que se tome, siendo transparentes y desarrollando confianza.
- **Lealtad:** Realizar toda actividad de la mejor manera, para dar buena imagen a la empresa, siendo fiel, sintiéndose parte de la empresa e identificándose con la misión y visión de la empresa.
- **Respeto:** Comprender y valorar el pensamiento y derechos de cada persona.
- **Compromiso:** Comprometerse con el trabajo, ser dedicados y tener amor por la labor que se realiza.

- **Solidaridad:** Cooperación en el desarrollo de la actividad laboral, favoreciendo las relaciones interpersonales entre empleados y con el cliente.
- **Simpatía:** Ser amables y expresar calidez.
- **Superación:** Tener el deseo de crecer y ser mejor en el campo profesional y como persona.
- **Calidad:** Brindar la satisfacción total a nuestros clientes, tomando en cuenta el más mínimo detalle.
- **Higiene:** Estar siempre impecables, limpios personalmente y en las actividades que se realicen.
- **Eficiencia:** Realizar las tareas encomendadas bien, basándose en la calidad y la planificación de la empresa.
- **Competitividad:** Tener en cuenta la calidad del servicio y productos que se ofrecen cuidando que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

2.3.5 Políticas

“Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos”. (MINTZBERG, 1993, pág. 5)

Las políticas que se han planteado para la propuesta son las siguientes:

- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su trabajo en el ámbito hotelero y también satisfacer a sus accionistas.
- La empresa siempre cumplirá aquello que ha sido ofrecido a los clientes.
- Brindar un trato atento, justo y esmerado a los clientes en sus solicitudes y reclamos.

- Los empleados deberán conocer perfectamente el desarrollo de su labor en cuanto a la atención al cliente, para lo que se les debe orientar correctamente al fin de poder brindar una satisfacción total.
- Todos en la empresa deberán mantener un comportamiento ético, basado en principios.
- Los empleados en su gran mayoría son polifuncionales, por lo menos dentro de la misma área, por lo que no podrían negarse a realizar actividades relacionadas con su área.
- Impulsar el desarrollo profesional y personal del recurso humano.
- Realizar evaluaciones continuas a los empleados y procesos que se desarrollen.
- Definir prioridades y plantear soluciones.

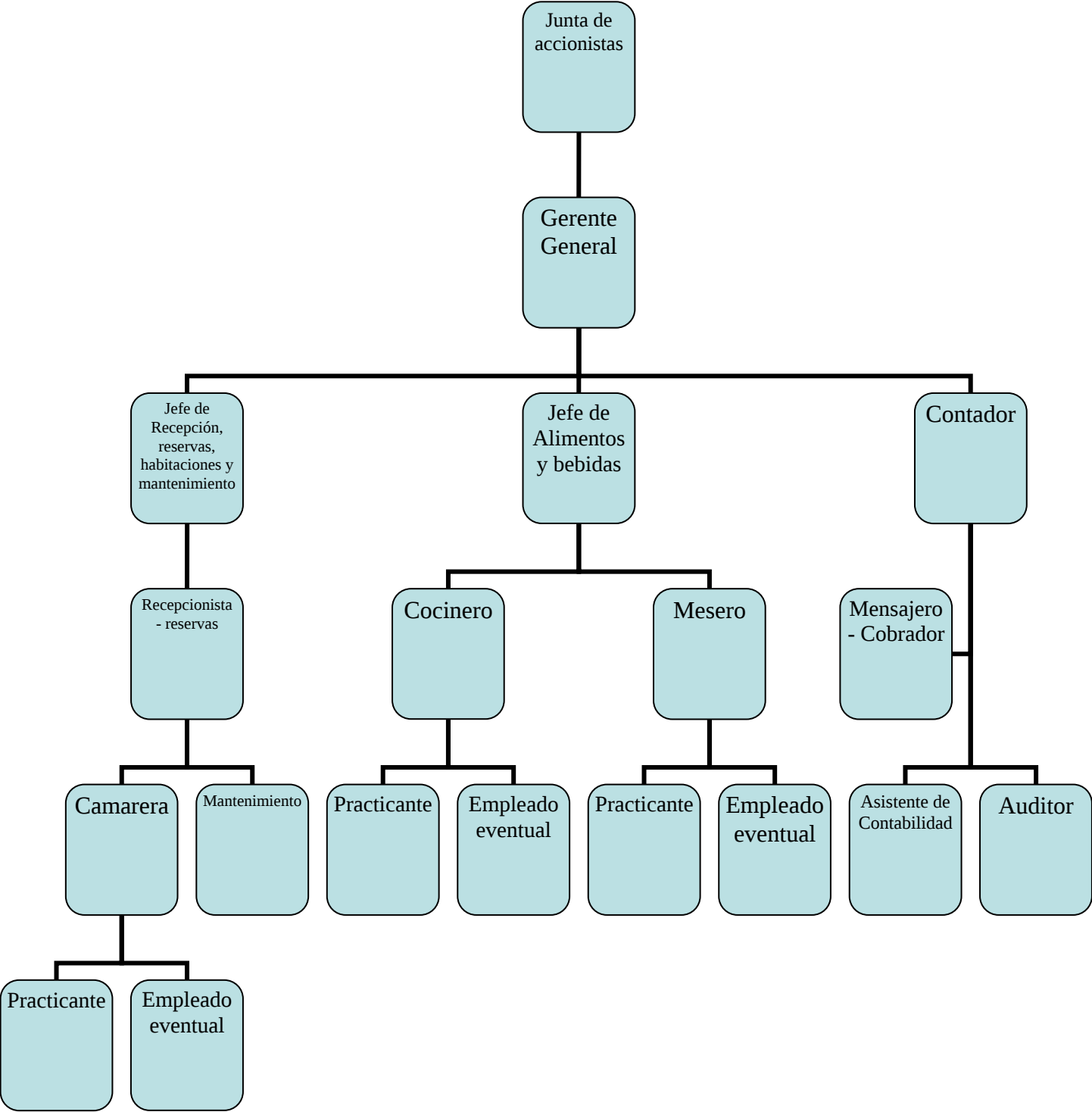
2.4 ORGANIGRAMA DE LA COLINA SUITES HOTEL

Para Fleitman el Organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”. (FLEITMAN, 2000, 246)

LA COLINA Suites presenta una organización lineal donde se tiene una autoridad única sobre sus subordinados, como se puede observar a continuación en la Figura 5; el presente organigrama ha sido realizado mediante la información otorgada por la gerente mediante las reuniones con ésta con el fin de comprender las funciones que se desarrollan y los niveles de jerarquía que presenta cada puesto de trabajo.

El personal de trabajo consta de dieciséis empleados permanentes, incluyendo la gerente, existe 1 jefe de recepción, reservas, habitaciones y mantenimiento, 2 recepcionistas (cambian de turno, una por la mañana, otra turno de la tarde), 2 camareras (cambian de turno, una por la mañana, otra turno de la tarde), 2 mantenimiento (rotan turnos), 1 jefe de alimentos y bebidas, 2 cocineros (rotan turnos), 2 meseros (rotan turnos), 1 contador, 1 mensajero, 1 asistente de contabilidad, 1 auditor, 1 taxista.

Figura 5 – Propuesta de Organigrama de LA COLINA Suites Hotel



Fuente: Información obtenida mediante una reunión con la gerente.

2.5 FUNCIONES DEPARTAMENTALES

Junta de accionistas:

- La junta de accionistas es el órgano supremo de la empresa.
- Están obligados a reunirse en juntas para evaluar la situación de la empresa.
- Conocen a detalle del progreso de la misma.
- Se encargan de tomar decisiones.
- Buscan soluciones para mejorar el desarrollo de la empresa.
- Los accionistas deben estar en contacto con el gerente general para conocer detalles de importancia o situaciones que incumban a los mismos.

Gerente General:

- Es el representante del establecimiento.
- Encargado de planear actividades y acciones que se quieran realizar.
- Convoca y participa en reuniones para emitir o recibir información.
- Dirige las reuniones que convoca.
- Está encargado de organizar, dirigir y motivar al personal con el que trabaja para alcanzar un trabajo óptimo y el mejor desarrollo de actividades laborales.
- Toma decisiones.
- Busca soluciones a problemas que se den.
- Elabora el presupuesto anual.
- Acude a las reuniones con los accionistas para evaluar el progreso del Establecimiento.
- Informa a los accionistas el detalle de cómo se ha manejado la empresa.
- Es un personal de apoyo para los accionistas, en cuanto les ayuda a ver qué medidas tomar en caso que se necesiten realizar algunas correcciones.
- Delega actividades a los empleados que están bajo su cargo.
- Analiza y aprueba las diferentes propuestas de la oferta de alimentos y bebidas.

- Controla el desarrollo de los procesos.
- Conoce cada actividad que realizan los empleados en cada departamento.
- Evalúa al personal, aprueba sanciones, promociones, incentivos, reconocimientos, etc.
- Evalúa a los empleados que están a su cargo, sobre su desempeño.
- Autoriza las tarifas, invitaciones, entradas, etc.
- Revisa la nómina realizada por los jefes departamentales.
- Aprueba la nómina realizada por parte de los jefes departamentales.
- Aprueba las tareas u acciones a tomarse por parte de los jefes departamentales.
- Aprueba el trabajo de mantenimiento.
- Asiste en representación del establecimiento a actos públicos o privados.

Jefe de Recepción, reservas, habitaciones y mantenimiento:

- Es quien se encarga de la dirección del personal que está bajo su cargo.
- Conoce las actividades que deban realizar los empleados en su área.
- Debe saber manejar las actividades que se relacionan con su área y los empleados que están bajo su mando.
- Toma decisiones en cuanto al tema que se le relacione.
- Busca soluciones para los problemas que se le presenten así como aquellos que se desarrollen dentro de su área.
- Supervisa y dirige el buen desempeño del departamento.
- Realiza la nómina del personal.
- Transmite las acciones del departamento y novedades al gerente general para darle a conocer el progreso del departamento.
- Es el encargado de capacitar a los nuevos integrantes en el área.
- Solicita personal eventual si se da la necesidad, para lo cual debe conocer perfectamente las actividades a realizar y planificación que tenga el Apart Hotel que vaya a requerir de mayor cantidad de personal.
- Controla la asistencia del personal.
- Asiste a reuniones convocadas por la gerencia.

- Mantiene una buena y amplia comunicación con los otros departamentos.
- Supervisa la atención al cliente otorgada por sus empleados.
- Ayuda a los empleados bajo su mando en su actividad laboral si así se requiere.
- Asigna tareas específicas al personal con el que trabaja.
- Supervisa el Planning, tomando en cuenta que no se de una sobre ocupación ni baja ocupación.
- Revisa listas de clientes no show, clientes VIP, etc.
- Realiza las reservas de habitaciones.
- Chequea y verifica las reservas.
- Se asegura que las tarifas aplicadas sean las correctas.
- Revisa el reporte de camareras.
- Coordina el trabajo con la camarera.
- Revisa la documentación, informes, reportes.
- Verifica las solicitudes de reservas de habitaciones.
- Realiza y evalúa el desarrollo de procesos de reservas y recepción como check in y check out.
- Revisa y modifica las tarifas de habitaciones.
- Actualiza la base de datos computarizada.
- Confecciona y controla informes como el forecast, ocupación, etc.
- Realiza el control de las habitaciones para verificar su correcta limpieza.
- Controla la limpieza de áreas públicas de las cuales se encargan las camareras.
- Controla que las habitaciones cumplan con todo aquello que requiere el cliente y que cumplan con las políticas del establecimiento.
- Atiende quejas de los clientes.
- Controla las actividades de mantenimiento, ya sea de manera preventiva o correctiva.
- Coordina el trabajo con el personal de mantenimiento.
- Debe conocer muy bien el estado de las habitaciones.
- Mantiene buena comunicación con las camareras para conocer a detalle si las habitaciones o áreas comunales necesitan mantenimiento.

- Mantiene contacto con el resto de departamentos por si existen equipos que necesiten de mantenimiento.
- Debe aprobar las medidas de mantenimiento a seguir
- Controla que las acciones de mantenimiento se hayan realizado oportunamente.
- Autoriza cambios de habitaciones.

Recepcionista – reservas:

- Su principal función es vender habitaciones.
- Toma las reservas y las ingresa en el sistema informático.
- Elabora y actualiza los reportes, informes de reservas lo más acercado a la realidad posible.
- Lleva la base de datos de clientes
- Monitorea la disponibilidad de habitaciones.
- Prepara la lista de llegadas de clientes.
- Atiende las quejas de los clientes respecto a reservas, durante la llegada del cliente, durante su estadía, hasta el último momento de permanencia del cliente en el establecimiento.
- Realiza seguimiento del cliente.
- Recibe a los clientes, les da la bienvenida.
- Otorga información del establecimiento.
- Otorga información que requieran los clientes acerca de lugares turísticos, etc.
- Realiza procesos de check in y check out.
- Lleva el control de las llaves de habitaciones.
- Lleva el control de entrada y salida de huéspedes.
- Realiza la orden de envío de camas extra u otros adicionales.
- Emite los cargos a las cuentas de consumo de cada cliente, ya sean huéspedes o no.
- Debe estar abierto a sugerencias que le den los clientes.
- Soluciona problemas de los clientes, dentro de su límite de acción.
- Está encargado de reportar todo al jefe inmediato.

- En el caso de ausentarse el jefe inmediato está encargado de realizar las labores que a este le competen.
- Debe mantener limpia la recepción.
- Archiva los documentos de su área.
- Mantiene una comunicación continua con las camareras para conocer a detalle el estado de las habitaciones, la limpieza de las mismas, la llegada de huéspedes, cumplimiento de requerimientos.
- Mantiene comunicación permanente con el personal de mantenimiento por si se requiere de alguna acción correctiva o preventiva de algún equipo, habitación, etc.
- Realiza el cobro a los clientes que consumen en el restaurante-cafetería.

Camarera:

- Es la encargada de la limpieza de las habitaciones, baños de los clientes y áreas públicas del establecimiento.
- Está encargada de la petición de productos de limpieza como detergentes, desinfectantes para el desarrollo de su labor en las habitaciones y áreas comunales.
- Realiza la requisición del carro de limpieza para continuar con la limpieza de las habitaciones.
- Llena reportes, órdenes de compra para la adquisición de aquello necesario para la limpieza, requisición, entre otros.
- Realiza la solicitud de requerimientos adicionales que tengan los clientes.
- Se encarga de la requisición de productos a minibar.
- Realiza los pedidos a bodega,.
- Llena los reportes de minibar, la comanda, aménities.
- Se encarga de la requisición de los aménities y otros elementos de las habitaciones.
- Encargada y responsable de las llaves de las habitaciones.
- Debe realizar los reportes de objetos encontrados tras la salida del huésped de la habitación.

- Llena reportes de habitaciones que necesiten mantenimiento para dar a conocer al personal que lo realiza.
- Realiza la cobertura por el turno de la tarde.
- Prepara la habitación del cliente para su descanso nocturno.
- Debe reportar alguna situación de importancia respecto a los clientes o su estadía al jefe inmediato.
- Atiende las quejas de los clientes.
- Toma las sugerencias que le otorguen los clientes.
- En el caso de que verifique que alguna habitación requiera de mantenimiento debe comunicar al personal de mantenimiento para que realice las acciones correctas, además de comunicar al jefe inmediato.
- Debe llenar un reporte de aquello que haya observado que necesite tomar medidas de mantenimiento.
- En el caso de LA COLINA Suites Hotel, las camareras están capacitadas en la realización de arreglos florales y decoración.
- Realizan el cambio de arreglos florales decorativos por uno nuevo.
- Realizan el mantenimiento y cuidado de los arreglos florales.
- Se encarga de llevar la ropa seleccionada por el cliente para la debida lavada hacia el representante de la empresa que realiza la lavandería del Hotel.
- Llena el reporte del tipo de ropa, prenda que se vaya a lavar, donde documenta el tipo de lavado, cantidad de prendas, etc.
- Recibe la ropa enviada a lavandería, verifica que se haya realizado bajo las condiciones previamente establecidas.
- Regresa la ropa enviada a lavandería, al cliente.

Lavandería: La ropa de los clientes, así como la ropa blanca como sábanas, toallas, batas de baño se lavan en empresas contratadas por LA COLINA Suites Hotel para la realización de estos servicios, una de las empresas que realizan este servicio es la empresa de Lavanderías Industriales S.A.

Mantenimiento:

- Realiza el mantenimiento preventivo y correctivo del edificio, de las instalaciones básicas, otras instalaciones que se deriven de cada departamento.
- Conoce sobre plomería, carpintería, albañilería, electricidad.
- Entre sus funciones está el asistir a las camareras y otros empleados en trabajos de carga pesada.
- Debe tener buena comunicación con las camareras para conocer detalladamente que necesidad de mantenimiento hay en las habitaciones o en áreas públicas.
- Para su trabajo necesita la aprobación del jefe inmediato o gerente general para realizar las acciones de mantenimiento.
- Realiza la planificación de seguimiento y control de equipos que requieran estas medidas.
- Verifica el funcionamiento de los generadores de energía, reservas de agua, equipos industriales.
- Debe estar pendiente del funcionamiento de los equipos para llegar a conocer su correcto funcionamiento.
- Verificar si existen fallas en equipos, máquinas, lleva el mantenimiento de los mismos.

Practicantes:

- Están encargados de realizar las actividades que se les haya sido asignadas a hacer.
- Deben capacitarse previamente en la actividad que vayan a realizar.
- Deben seguir las guías y direcciones del jefe inmediato.
- Realiza las mismas actividades que realice el jefe inmediato, en este caso la camarera.
- Realiza la limpieza de habitaciones y áreas públicas.
- Encargado de la petición de aménities.
- Requisición de minibar.
- Debe llevar reportes, órdenes de compra, pedidos a bodega.
- Realiza arreglos florales y lleva el cuidado de los mismos.

- Su acción en el área de trabajo será evaluada por el jefe inmediato, para lo que se otorgará el respectivo documento de acuerdo a las actividades realizadas en el establecimiento, y observaciones por parte del personal de área con quien trabajó.

Empleado eventual para puesto de camarera:

- Este empleado es aquel que se lo contrata en el caso de necesitar mayor cantidad de personal en el establecimiento, factor que se deriva de la ocupación del establecimiento, temporada o eventos que se vayan a celebrar.
- Debe conocer muy bien las actividades que vaya a realizar.
- Debe tener una capacitación previa, dirigida por su jefe inmediato.
- Indicar al jefe inmediato todo aquello que sea de importancia para el desarrollo eficiente del área de trabajo.
- Comentar cualquier inquietud al jefe inmediato.
- Debe conocer que su contrato de trabajo será en base al tiempo indicado y planificado por el establecimiento.

Jefe de alimentos y bebidas:

- Es el máximo responsable del departamento de alimentos y bebidas.
- Realiza el menú semanal que se va a ofrecer en el establecimiento.
- Elabora la carta del restaurante.
- Dirige el personal que está bajo su mando.
- Realiza las entrevistas a posibles nuevos empleados.
- Se encarga de darles la correcta capacitación, a los empleados nuevos.
- Controla los horarios, trabajo de horas extra.
- Realiza la nómina de personal.
- Asiste en la elaboración del presupuesto anual.

- Es quién pide a gerencia el permiso de contratar empleados eventuales si se da la necesidad.
- Realiza el control de existencias.
- Supervisa las instalaciones de cocina y puntos de venta.
- Confecciona todos los menús y cartas que se ofrecerán en el establecimiento.
- Mantiene una buena comunicación con los otros departamentos, para conocer sus requerimientos y necesidades de compra a proveedores.
- Realiza las compras del establecimiento, respecto al área de alimentos y bebidas y lo que se requiera de otros departamentos que esté a su alcance comprarlo.
- Verifica la calidad de las preparaciones culinarias.
- Maneja las reservas para eventos.
- Mantiene contacto con los clientes para conocer sus requerimientos en cuanto a banquetes y catering.
- Elabora los servicios que va a ofrecer en eventos, como la diversidad de tipos de comida, servicio de bebidas, servicios electrónicos, entre otros.
- Supervisa la atención ofrecida al cliente por medio de su personal.
- Estudia y selecciona a los proveedores que van a abastecer de productos al Apart Hotel.
- Llena los informes, reportes.
- Maneja inventarios.
- Lleva el control de los inventarios, reportes, informes.
- Compara los inventarios con las existencias en bodega.
- Se encarga de la recepción de productos a proveedores.
- Realiza el almacenamiento de aquello que compra.
- Ordena la bodega de alimentos y bebidas.
- Se encarga de la entrega de productos de bodega que se vayan a necesitar para la producción de los platos y también el abastecimiento del área de cafetería y cocina.
- Realiza las compras que no sean a proveedores.
- Conoce los productos que se compran en el establecimiento, ya sean de su departamento o de otros departamentos.

- Maneja información de faltas de stock y sus causas, aprueba la requisición de minibar.
- Revisa la comanda para entrega de productos que van a minibar.
- Analiza y conoce los gustos y exigencias de los comensales respecto a alimentos y bebidas que más se consumen.
- Es el encargado de realizar la reingeniería del menú cuando vea necesario, como puede ser para elaboración de una nueva carta con platos más populares.
- Toma decisiones de si descartar un plato y cambiarlo por otro.
- Es quien selecciona y capacita al personal de su área.
- Mantiene contacto con los institutos educativos para los practicantes que llegarán al hotel a fortalecer su aprendizaje por medio de prácticas laborales.
- Realiza el contacto y evalúa a los estudiantes que hacen prácticas en su área.
- Controla que el proceso de alimentos y bebidas como es en la planificación del menú, compras, recepción, almacenamiento, producción y servicio se realice de la mejor manera.
- Supervisa y controla el servicio de Room-Service.
- Controla el buen cuidado de los uniformes, buena presencia y aseo personal de los empleados.
- Atiende las quejas de los comensales en el caso que quieran dirigirse directamente al jefe de alimentos y bebidas.
- Lleva la contabilidad de los platos que se consumen por parte del personal del establecimiento.
- Apoya en la producción de alimentos y bebidas, ya sea para la venta diaria de este servicio o en el caso de eventos.
- Evalúa el mise en place.
- Verifica la elaboración y presentación de platos.
- Verifica el montaje de buffets.
- Asiste a ferias, mercados en representación del establecimiento.

Cocinero:

- Encargado de conocer el menú y la carta que se lleva en el establecimiento.
- Realiza la petición de los productos a bodega, al jefe de alimentos y bebidas.
- Asiste al jefe de alimentos y bebidas al momento de llenar las órdenes de compra ya que conoce los productos que se requerirán para la producción de platos y los productos que hacen falta para no quedar desabastecidos.
- Desarrolla el mise en place.
- Conoce las recetas de los platos que se producen.
- Conoce los platos que más se producen.
- Produce los platos establecidos en menú y carta.
- Lava los platos sucios.
- Ordena el área de trabajo.
- Coloca los platos en las estanterías.
- Analiza junto con el jefe de alimentos y bebidas los platos que deberían seguir en la carta y menú y aquellos que deben modificarse o definitivamente sacarlos de la carta. Realiza la producción de los platos en base a las recetas designadas para cada plato.
- Ordena su área de trabajo y la mantiene limpia.
- Realizar la limpieza antes y después de su labor en el área de trabajo respectiva.
- En el caso de realizarse un evento, es el encargado de la producción de platos que hayan sido requeridos previamente por los clientes.
- Se encarga de capacitar y guiar a los practicantes que vengán al establecimiento.
- Capacita a los practicantes en la producción de los platos, peticiones a bodega, entre otros.
- Encargado de la producción de la comida del personal que trabaja en el hotel.
- Debe atender sugerencias que reporten los comensales.
- Se encarga de la producción de los platos para el servicio de Room Service.
- Asiste al jefe de a y b en la elaboración de menú y carta.

Practicantes:

- Encargados de realizar las actividades que se les haya sido asignadas a hacer.
- Atender a la capacitación que realizará el jefe inmediato, en este caso el cocinero.
- Entre sus actividades se encuentra las mismas que aquellas que realiza el cocinero.
Realiza la producción de alimentos y bebidas.
- Realiza el mise en place.
- Hace pedidos a bodega.
- Limpia los mesones.
- Lava los platos.
- Prepara los platos para servir.
- Limpia el área de trabajo, pisos, paredes, etc.

Empleado eventual para puesto de cocinero:

- Este empleado es aquel que se lo contrata en el caso de necesitar mayor cantidad de personal en el establecimiento, factor que se deriva de la ocupación del establecimiento, eventos que se vayan a celebrar.
- Debe conocer muy bien las actividades que se vaya a realizar.
- Debe tener una capacitación previa, dirigida por su jefe inmediato.
- Indicar al jefe inmediato todo aquello que sea de importancia para el desarrollo eficiente del área de trabajo.
- Comentar cualquier inquietud al jefe inmediato.
- Debe conocer que su contrato de trabajo será en base al tiempo indicado y planificado por el establecimiento.

Mesero:

- Se encarga del servicio de atención directa a los comensales.
- Lleva los platos solicitados por los comensales hacia las mesas.

- Se encarga del montaje de las mesas.
- Realiza la alineación de mesas, sillas y cubiertos.
- Atiende las quejas y sugerencias por parte de los clientes.
- Lleva la cuenta de consumo a los clientes, para que sea cobrada en recepción, de esta manera se encarga también de llevarles el respectivo vuelto.
- En el caso de realizarse un evento se doblará turno, se contará como horas extras.
- Ayuda en el desarrollo del servicio de eventos.
- La labor que debe realizar el mesero para el evento tiene las mismas actividades que el mesero de restaurante, pero enfocado a lo que se haya solicitado en el evento y el tipo de servicio requerido.
- Lleva los platos y bebidas a los comensales.
- Atiende quejas y sugerencias.
- Se encarga del montaje del evento previa la llegada de los clientes, sin olvidar aquello que haya sido solicitado por los mismos con anterioridad.
- Se encarga del servicio de Room Service.
- Lleva los platos hacia las habitaciones y atiende las quejas que se den durante el servicio.
- Lleva los platos terminados y sucios de regreso a cocina.
- Realiza la limpieza del comedor (área de restaurante).
- Por otro lado se encarga de la requisición de productos para llevarlos al centro de apoyo de restaurante.

Practicante:

- Los practicantes están encargados de realizar las actividades que se les haya sido asignadas a hacer.
- Debe recibir una previa capacitación que realizará el jefe inmediato, en este caso el mesero.
- Realiza el montaje de mesas, cubiertos, sillas.
- Realiza el servicio de alimentos y bebidas.

- Encargado de llevar los platos a los comensales.
- Lleva la cuenta, el vuelto a los comensales.
- Lleva de regreso los platos sucios a cocina para su debida limpieza.
- Realiza pedidos a bodega para requisición del centro de apoyo.
- Atiende eventos que se celebren en el establecimiento.
- Atiende quejas de clientes y comunicará al jefe inmediato sobre aquello que se solicite o sugerencias que dejen los clientes.

Empleado eventual para puesto de mesero:

- Este empleado es aquel que se lo contrata en el caso de necesitar mayor cantidad de personal en el establecimiento, factor que se deriva de la ocupación del establecimiento, eventos que se vayan a celebrar.
- Debe conocer muy bien las actividades que vaya a realizar.
- Debe tener una capacitación previa, dirigida por su jefe inmediato.
- Indicar al jefe inmediato todo aquello que sea de importancia para el desarrollo eficiente del área de trabajo.
- Comentar cualquier inquietud al jefe inmediato.
- Debe conocer que su contrato de trabajo será en base al tiempo indicado y planificado por el establecimiento.

Contador:

- Planifica y desarrolla el presupuesto anual.
- Administra el presupuesto aprobado.
- Emite información periódica para su análisis y evaluación por parte de la gerencia y accionistas.
- Elabora y lleva el control de los libros contables.
- Estudia y analiza los estados financieros.

- Se encarga de la elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.
- Mantiene una buena comunicación con los demás departamentos para recepción de facturas de consumos, gastos y llevar la contabilidad.
- Se encarga del pago de nómina de los empleados.
- Realiza el control de la nómina.
- Elabora la certificación de pago de impuestos.
- Elabora los reportes de dividendos.
- Prepara informes sobre la situación financiera.
- Asesora a la gerencia y a la junta de accionistas cuando se lo requiera para análisis de estados financieros y situación de la empresa.
- Lleva el archivo de documentación de su área.
- Capacita y dirige la labor del asistente de contabilidad.
- Mantiene comunicación directa y permanente con el asistente de contabilidad.
- Verifica los resultados de la auditoría nocturna y sus ajustes.
- Realiza un seguimiento estricto sobre las cuentas a cobrar.
- Se encarga del pago a proveedores.
- Analiza los costes de comida y bebida.
- Realiza el entrenamiento de nuevos empleados.
- Comprueba el estado de cuentas bancarias.
- Realiza controles en caja.

Mensajero – cobrador:

- Se encarga de realizar las labores de mensajería.
- Realiza los depósitos que se le asignen en bancos.
- Lleva un registro de las direcciones de los lugares que suele frecuentar para hacer pagos, retirar facturas, cobrar y retirar documentos.
- Retira los cobros en las localidades que se le asigne.
- Atiende cualquier solicitud que se le asigne por parte de la gerencia o jefes inmediatos.
- Retira materiales en la locación del proveedor que se le asigne.

Asistente de Contabilidad:

- Asiste y apoya al Contador en la labor.
- Lleva el archivo de documentación de forma ordenada.
- Archivo facturas, comprobantes, cheques, órdenes de compras.
- Ayuda al Contador a elaborar los libros diarios, estados financieros.
- Aporta con sus opiniones respecto a temas tratados en cuanto a la situación financiera.
- Aporta con decisiones que pueda tomarse.
- Realiza el registro contable de documentos.
- Revisa que los documentos como cheques, facturas, comprobantes estén correctos.
- Revisa las planillas de impuestos.
- Mantiene en orden el área de trabajo.
- Reporta cualquier situación de importancia al jefe inmediato.
- Elabora informes sobre las actividades realizadas; y otras que se le sean asignadas.

Auditor:

- Desarrolla el programa de trabajo de la auditoría que vaya a realizar.
- Trabaja conjuntamente con el Contador.
- Realiza la auditoría de libros contables.
- Define los objetivos, metodología de la auditoría a seguir.
- Recoge la información necesaria para la auditoría.
- Recaba y revisa el trabajo que requiera de su profesionalismo.
- Diagnostica sobre la operación de trabajo.
- Detecta problemas en las áreas de trabajo.
- Propone ideas para mejorar la situación de trabajo y que sea más efectiva.
- Analiza la estructura y funcionamiento en la organización.
- Revisa el flujo de datos y procesos.
- Considera factores económicos que incidan en el desarrollo de la empresa.
- Evalúa la información financiera y contable.

- Mantiene una revisión constante de las áreas, procesos, personal, flujo de datos.
- Diseña y elabora los informes de auditoría.

Guardia: El servicio de guardianía es un servicio contratado a una empresa externa, por lo que no es un guardia privado de LA COLINA Suites Hotel, por eso no cuenta dentro del organigrama, ya que su dirección no está bajo el mando de gerencia general ni de la junta de accionistas sino de los propios Directores de la empresa que representa al guardia.

- Su servicio es velar por la seguridad del establecimiento.
- Protege cualquier situación que perjudique al correcto trabajo del establecimiento, como un robo, asalto, secuestro que implique ya sea a clientes internos o externos.
- Reporta cualquier anomalía a la gerencia o jefes departamentales, y si se trata de algo mayor debe reportar a los representantes de su empresa y pedir apoyo.
- En sus funciones está la protección de la integridad física de las personas y de los bienes materiales del establecimiento.

Taxista:

- Se encarga de llevar a los clientes al destino que exijan.
- Trae a los clientes de regreso.
- Recoge a los clientes del lugar determinado si se ha planificado previamente en hacerlo. Conoce perfectamente las rutas de acceso a los lugares indicados por los clientes.
- Previa a la salida debe reconocer la ubicación del lugar al que irá.
- Debe tener en cuenta rutas alternas por si se presentan imprevistos.
- Puede servir de servicio de taxis para los empleados del hotel.

2.6 SERVICIOS QUE OFRECE LA COLINA SUITES

- Alojamiento: 22 habitaciones tipo suite, cada una de estas incluye: área de 65 m², dormitorio, sala, comedor, dos baños, cocina completamente equipada y minibar. El mapa de las habitaciones se presenta a continuación en la Figura 6.

Figura 6- Mapa de la Suite



Fuente – <http://www.lacolinasuites.com/servicios.htm>

- Servicio de alimentos y bebidas: se ofrecen las tres comidas diarias en el restaurante del establecimiento y cafetería; el tipo de comida es nacional e internacional, además se ofrece un menú ejecutivo diario y la carta con una variedad de platos; además se ofrece una carta variada de selectos vinos.
- Existen dos salones disponibles para realizar diferentes tipos de eventos, el salón Toscana y Siena, además del servicio de banquetes y catering que ofrece el establecimiento.

- Servicio a la habitación (Room service)
- Gimnasio
- Hidromasaje
- Sauna
- Parqueadero privado sin costo adicional
- Servicio de seguridad las 24 horas diarias.
- Lavandería
- Envío de periódico local a la habitación todos los días.
- Plan de larga permanencia, estadía por periodos de seis meses y un año
- Plan de bodas

2.7 POLÍTICAS DE RESERVAS

La siguiente información respecto a las políticas de reservas que tiene el establecimiento fue otorgada por la gerencia:

- Todas las reservaciones serán respetadas hasta las 18h00 del día de llegada.
- Las reservaciones se considerarán garantizadas con el previo envío de carta de garantía, número de tarjeta de crédito o depósito previo.
- Las reservas garantizadas se respetarán hasta las 12h00 del día siguiente.
- En caso de anulación de reserva, se debe hacerlo antes del día y hora límite indicada, para evitar el cobro de *No Show* en caso de que llegue el cliente.
- El Check out se lo realiza hasta las 14h00.

2.8 MERCADO AL QUE SE DIRIGE LA EMPRESA

La empresa se dirige hacia un mercado de negocios, específicamente a clientes que vienen de fuera, ya sean nacionales o internacionales, quienes buscan tener una estadía de larga permanencia en nuestras instalaciones, con el fin de buscar un lugar fijo donde alojarse, por lo tanto mientras esperan hasta encontrarlo hacen uso de nuestras instalaciones. Por otro lado, el mercado de LA COLINA Suites Hotel se trata de personas con cargos diplomáticos con cargos como embajadores o cónsules, quienes han tenido preferencia por el establecimiento debido a sus instalaciones cómodas, amplias, seguras y nuestra atención preocupada y personalizada por sus clientes. LA COLINA Suites Hotel también tiene como mercado a grupos pequeños que buscan satisfacer sus necesidades en un lugar tranquilo, acogedor, con servicio eficiente, el cual los haga volver. Por las limitaciones de espacio que se tiene, no se puede recibir grandes grupos de personas, ni clientes que tengan estadías muy cortas y espaciadas, ya que no se puede llenar los vacíos fácilmente.

2.9 EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

2.9.1 Introducción al departamento de alimentos y bebidas

El departamento de alimentos y bebidas se refiere al sector gastronómico de LA COLINA Suites Hotel, abarca todo el proceso relacionado con la gastronomía, desde la producción hasta la venta o servicio. El departamento tiene como finalidad proporcionar a los clientes servicios de alimentación y de bebida que satisfagan sus necesidades, gustos y preferencias.

El sector de los alimentos y bebidas posee un enorme potencial dentro de un futuro próximo e inmediato, la competencia a la que se enfrentan los establecimientos de alimentos y bebidas es bastante reñida dado al hecho que la competencia en el sector es bastante extensa y crece a pasos gigantescos, por otro lado, la diversidad gastronómica existente en el mercado hace que los clientes sean cada vez más exigentes y busquen nuevas formas de satisfacer sus necesidades de alimentación, por lo tanto el personal que trabaja para este departamento debe desarrollar sus rasgos de creatividad, imaginación e innovación para crear nuevas recetas que sorprendan a la competencia y satisfagan distintos y exigentes paladares. El departamento de alimentos y bebidas de un hotel, es uno de los departamentos de mayor importancia, junto al departamento de Habitaciones o alojamiento, ya que genera gran parte de los ingresos del establecimiento.

Así mismo debemos recordar que el departamento de alimentos y bebidas no trata solamente de vender elementos como bebidas y platillos de comida, sino que además de ello trata de vender experiencias a través de las sensaciones que producen los productos y servicios que se vende, de esta manera obtenemos clientes gratificados y satisfechos, una buena imagen del establecimiento y un ingreso económico favorable para la empresa.

2.9.2 El departamento de alimentos y bebidas en la colina suites hotel

El departamento de alimentos y bebidas de LA COLINA Suites Hotel está conformado por cinco talentosos y carismáticos empleados, quienes ponen todo el empeño para trabajar de la mejor manera, en equipo y apoyándose unos a otros; de esta manera ellos buscan crear el mejor ambiente de trabajo, donde crean diversos platillos para ofertar a los clientes que acuden a LA COLINA Suites Hotel, además el carisma y la preocupación de los empleados por el

cliente hace que el servicio que se otorga sea de alta categoría y muy bien percibido por los comensales.

Gracias al hecho que el establecimiento cuenta con una variada carta de platos tanto nacionales como internacionales, ofrece un menú ejecutivo semanal, y a la vez oferta una gran variedad de vinos de muy buena calidad, es que el servicio de alimentos y bebidas es exitoso y se produce cada día sin falta.

Es importante resaltar la preocupación que ha tenido la gerencia por los trabajadores del departamento de alimentos y bebidas, quien ha incentivado a los mismos por capacitaciones continuas ya sean a nivel nacional o en el extranjero, así también podemos ver que la gerencia no busca solamente su satisfacción, por otro lado busca la superación del personal con el cual trabaja.

Por otro lado, en cuanto al éxito del departamento, el negocio respecto a los alimentos y bebidas en el establecimiento es bastante rentable, ya sea por el tipo de comida que se ofrece, los precios accesibles, la ubicación del establecimiento, son factores que benefician al negocio y lo fortalecen. Cabe resaltar la importancia del departamento, al respecto debemos conocer que no podemos perder de vista al efectivo desarrollo de este departamento, constantemente se debe analizar si el proceso se desarrolla de manera correcta, caso contrario debemos conocer los problemas y obtener soluciones para mejorar el proceso y ofrecer mejores productos y servicios regidos en la calidad y satisfacción de los clientes.

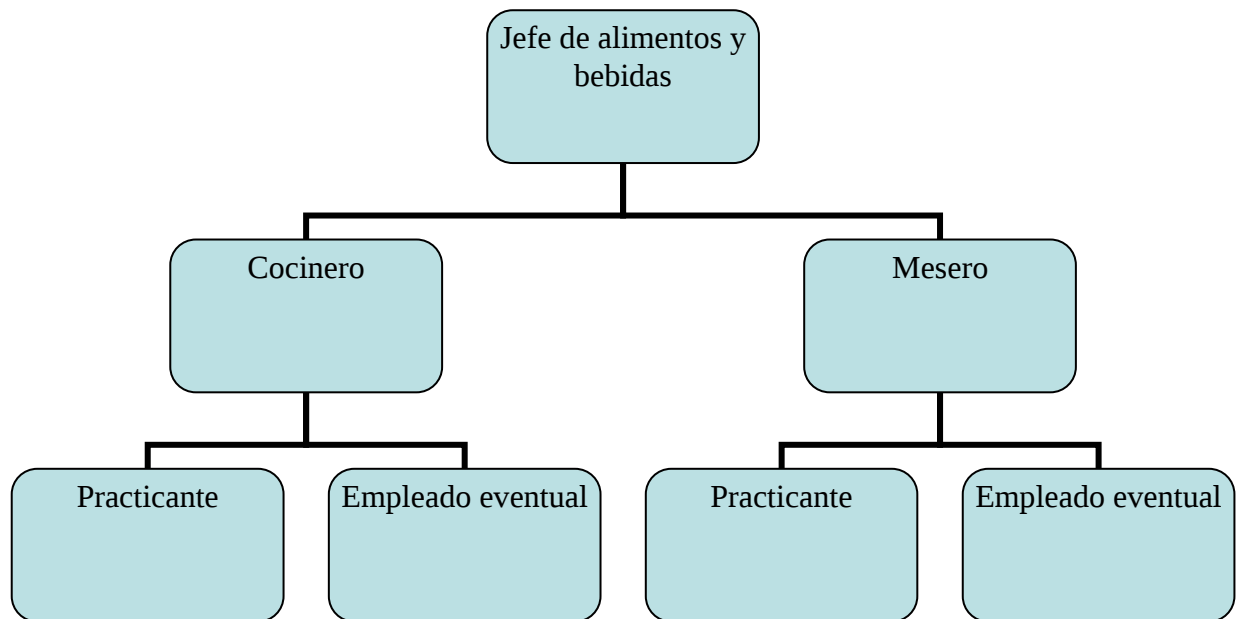
2.9.3 Objetivos del departamento de alimentos y bebidas de la colina suites hotel

El establecimiento no tenía muy bien definidos los objetivos del departamento de alimentos y bebidas, por lo que al igual que los objetivos organizacionales he procedido a formularlos, para presentarlos como propuesta al establecimiento; los objetivos del departamento han sido formulados conjuntamente con el jefe de alimentos y bebidas, con quien se planteó cada factor, a la vez que se revisó cada uno con el fin de que sean más veraces y ajustados a la realidad de lo que busca el departamento de a y b.

- Satisfacer a los clientes internos y externos por medio de un buen servicio de alimentos y bebidas.
- Innovar y mejorar la carta y menú cada cierto tiempo, para no cansar al cliente con el consumo de los mismos productos.
- Mantener buenas relaciones interpersonales entre empleados del mismo departamento y también con otros departamentos.
- Realizar un análisis completo y continuo de los proveedores con los que trabajamos para conseguir los que nos ofrezcan mejor calidad y de igual manera obtener beneficios por cantidades de consumo.
- Obtener rentabilidad por medio del servicio de alimentos y bebidas del establecimiento en el restaurante-cafetería y eventos.
- Conocer los gustos y preferencias de los clientes respecto a los alimentos y bebidas que prefieren consumir, de esta manera producirlo.

2.9.4 Propuesta del organigrama del departamento de alimentos y bebidas

Figura 7 – Propuesta del organigrama del departamento de alimentos y bebidas



Fuente – Información obtenida mediante una reunión con la gerente.

2.9.5 Clientes del servicio de alimentos y bebidas

Podemos decir que los clientes a los que se dirige el servicio de alimentos y bebidas de LA COLINA Suites Hotel está dado principalmente por clientes de negocios, quienes se hospedan en nuestro establecimiento por un período un tanto prolongado, además de aquellos que vienen por negocios están los clientes con cargos diplomáticos, directores de transnacionales, quienes se hospedan en LA COLINA Suites Hotel, además están aquellos turistas que simplemente vienen de visita a la capital; por otro lado están aquellos clientes que no cuentan con una estadía en el establecimiento, el Restaurante está abierto a clientes externos, por lo tanto llegan a LA COLINA Suites Hotel clientes que quieren satisfacer los gustos de su paladar con una gastronomía espectacular, entre recetas nacionales e internacionales y una variedad de vinos.

La ubicación de LA COLINA Suites Hotel le favorece en cuanto a los clientes que requieren de servicio de alimentación, al tratarse de una zona bastante empresarial, los empleados de diversas empresas del sector acuden al establecimiento a la hora de su receso para el almuerzo y satisfacen sus necesidades de alimentación.

Debido a la diversidad de clientes que tiene el establecimiento y la calidad de productos y servicios que ofrece tiene como resultado la gran cantidad de clientes del restaurante.

2.9.6 Servicios de alimentos y bebidas que ofrece el la colina suites hotel

Los servicios que ofrece LA COLINA Suites Hotel respecto al servicio de alimentos y bebidas se mencionan en la siguiente tabla 4:

Tabla 4- Servicios de alimentos y bebidas

SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
	Desayuno	Almuerzo	Cena
Horario de atención del Restaurante-cafetería	6:30 – 11:00	12:00 – 15:00	19:00 – 22:00
SERVICIOS Restaurante-cafetería Banquetes y catering Salones para eventos Room service Minibar Servicio de bar Servicio de café y té			

Fuente: Información obtenida mediante una reunión con el jefe de alimentos y bebidas

El Restaurante-cafetería: Se ofrecen tres tipos de comidas: desayuno, almuerzo y merienda, en cuanto a los desayunos se sirven distintos tipos de desayunos, como el Vegetariano, Desayuno Light, La Colina Continental, Americano, o cada uno de estos con una cortesía extra, también puede haber desayunos buffet si el cliente lo desea, los box lunch que son una buena opción para cuando los clientes están de apuro y necesitan llevar su desayuno. En los días especiales, como Navidad, Fin de año se realiza un desayuno tipo buffet especial.

El Restaurante-cafetería dispone de comida gourmet tanto nacional como internacional; se ofrece una carta que cuenta con una variedad de platos entre entradas, platos fuertes y postres, bebidas alcohólicas y no alcohólicas; además existe un menú ejecutivo diario, que consiste de una entrada o sopa, un plato fuerte, postre, jugo o gaseosa. El área de restaurante y cafetería cuenta con 11 mesas, lo que equivale a unos cincuenta comensales.

Banquetes y catering: LA COLINA Suites Hotel pone a disposición de los clientes, varios tipos de servicios en diferentes tipos de eventos: se ofrecen servicios de comidas, decoración de salones, preparación del salón con equipos de sonido, música, pantallas o proyectores de imagen, servicio de internet wireless, además se ofrece una estación de bebidas como café, té; por otro lado, se realiza todo tipo de eventos como desayunos ejecutivos, paquetes seminario, almuerzos, cenas, bautizos, primeras comuniones, graduaciones, cenas bailables, entre otros.

Salones para eventos: LA COLINA Suites Hotel cuenta con dos salones para eventos, el salón Toscana y el salón Siena, los cuales pueden unirse y convertirse en un solo salón; los dos salones están muy bien equipados, con la cantidad necesaria de interruptores para cubrir las necesidades de los clientes, además tienen servicio wireless, calefacción, ventilación, se puede colocar una estación de bebidas, pantallas, proyectores, música; también cuentan con un área de apoyo en la parte posterior de los salones, la cual esta equipada como una cocina, tiene un lavabo, alacenas, mesones y también tienen una pequeña bodega para uso de quien lo requiera.

Por otro lado los salones cuentan con todas las medidas de precaución, ambos salones tienen dos salidas de emergencia cada uno, por lo que si se unen los dos salones tendrían cuatro salidas de emergencia. En el caso que la capacidad de los salones no alcance para colocar una estación de bebidas, esta se la puede colocar en la parte de fuera de los salones, esta área se trata de un lobby pequeño pero cómodo, agradable para hacerlo de uso si se necesita de un espacio extra. Se puede realizar distintos tipos de montajes en los salones, el tipo de montajes y sus capacidades se explican en la siguiente tabla 5:

Tabla 5 - Montajes y capacidades de los salones

SALONES PARA EVENTOS: MONTAJES Y CAPACIDADES			
MONTAJE	Salón Toscana	Salón Siena	Salón Siena-Toscana
Auditorio	60	25	120
"U"	35	20	60
Aula	40	16	60
Cena o almuerzo (pista baile)	56	-	85
Cena o almuerzo (sin pista baile)	72	-	100
Mesa Imperial	35	15	50
Mesa Directorio	-	10	-

Fuente: Información obtenida mediante una reunión con el jefe de alimentos y bebidas

La mesa imperial se trata de una sola mesa grande para todos los asistentes al evento, la mesa directorio por lo general es el montaje que se realiza para las juntas de los accionistas del establecimiento, se trata de sillones grandes; este tipo de montaje se lo realiza solamente en el salón Siena debido a la capacidad reducida de personas, y por lo tanto la disponibilidad menor de sillones para este montaje.

Room service: LA COLINA Suites Hotel busca satisfacer en lo que más pueda a sus clientes, por lo tanto le da la facilidad de llevar la comida que el cliente solicite, hacia su habitación.

Este servicio no tiene ningún costo adicional para los huéspedes, por lo tanto si así lo solicita el cliente, los meseros se lo harán llegar.

Minibar: En cada habitación hay un minibar que disponen de ciertos productos consumibles si lo desea el cliente, esto tiene como en todo hotel un costo adicional, diferenciándose por el tipo de producto que se consuma; cuenta con una variedad de snacks dulces como chocolates, galletas, caramelos, y salados como papas, maní, galletas, bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas, bebidas rehidratantes o energizantes. En cuanto a bebidas no alcohólicas, se ofrecen gaseosas, bebidas hidratantes, jugos; por otro lado en las bebidas alcohólicas se cuenta con vinos, whisky premium, whisky estándar, aguardiente, vodka.

Servicio de bar: LA COLINA Suites Hotel ofrece una gran variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, estas últimas se refiere más a los jugos frutales que se ofrecen, gaseosas, rehidratantes, respecto a las bebidas alcohólicas están los Vinos de alta calidad con que cuenta el establecimiento, donde están vinos tintos, blancos de distintas marcas, whisky, vodka, aguardiente, entre otras bebidas reconocidas por los clientes. Además la disponibilidad de varios cocteles, si así desea el cliente.

Servicio de café y té: Está a disposición de los clientes el consumo de bebidas como el café o el té, las cuales puede prepararse el mismo cliente, estas se encuentran disponibles en un área comunal, cerca al lobby. Este es un servicio adicional y sin costo que se ofrece.

2.9.7 Diferencias de servicio entre un huésped y un cliente sin hospedaje:

La diferencia que existe respecto a un huésped y un cliente que no está hospedado en el hotel se basa primeramente en que los desayunos como el americano o continental que consume el huésped están incluidos en la tarifa de alojamiento.

Además se ofrece a los huéspedes una cortesía por la tarde, que puede ser un chocolate, un dulce; por otro lado los huéspedes tienen cierto porcentaje de descuento sobre el uso de los salones para eventos, este porcentaje de descuento varía según el tiempo que vaya a permanecer el huésped en el establecimiento.

CAPÍTULO III

PROCESO OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

3.1 INTRODUCCIÓN

Con el fin de entender mejor la finalidad de la investigación realizada, se explica al inicio de este capítulo lo que abarca el Plan de mejora de procesos; posteriormente se realiza la explicación de los procesos operativos que se desarrollan en el área de alimentos y bebidas de LA COLINA Suites Hotel.

3.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

Según Certo “la Planeación es el proceso de determinar cómo el sistema administrativo alcanzará sus objetivos”. (CERTO, 2001, pág. 126). Esto quiere decir que la planeación es la determinación de cómo la empresa puede proceder para alcanzar a cumplir aquello que se ha propuesto, o el cómo llegar a donde quiere llegar; por lo tanto el Plan es el documento en el

que se detalla las acciones programadas que van a realizarse con el fin de cumplir los objetivos planteados. El propósito de la planeación es contribuir a que la empresa alcance sus objetivos.

3.3 DEFINICIÓN DE PROCESO

Proceso es “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”. (HARRINGTON, 1993, pág. 9). Para Villacís el proceso es “la suma de actividades, que entrelazadas entre sí, buscan un fin determinado. Proceso es el conjunto de pasos sucesivos que, encadenados, dan forma a la cadena de valor para llegar a un fin determinado”. (VILLACÍS, 1999, pág. 14)

3.3.1 Tipos de Procesos

Para entender de mejor manera la definición de proceso, se detalla a continuación su clasificación:

- Proceso de producción
- Proceso de servicios

El proceso de producción: es aquel donde el resultado es un bien industrial, basado principalmente en la designación de tareas manuales así como también la utilización de maquinaria; esta área corresponde a la ingeniería industrial; la operación de máquinas es frecuente en trabajos de ensamblaje de componentes, así como también en industrias de

producción masiva como madera o plástico. Para entender de mejor manera la definición, el proceso es el propósito de producir la transformación de un bien, es decir de alguna manera se produce cambios en el objeto sobre el cual se está trabajando.

El proceso de servicios: es cuando el resultado es un bien intangible, por lo tanto no está relacionado directamente con la producción industrial, es decir corresponde a servicios sanitarios, de limpieza, de salud.

En el caso del proceso de alimentos y bebidas se puede decir que es un proceso mixto ya que el proceso de producción incluye la manufactura de alimentos con el fin de transformarlos para obtener un plato, el cual formará parte del menú que va a ser ofrecido a los comensales; por otro lado el proceso de servicio será en este caso la atención brindada por parte de la mano de obra del establecimiento hacia sus clientes quienes acuden al restaurante para satisfacer sus necesidades de alimentación y saciar sus gustos y preferencias.

3.4 EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA

El mejoramiento es el cambio o progreso de una cosa en cierto estado hacia ella misma en un estado mejor. Cuando se desconoce la totalidad del desarrollo de los procesos en la empresa, se generan objetivos que no están adaptados a las necesidades reales de la empresa; de esta manera con el fin de sacar provecho a la organización y mejorar la efectividad así como influenciar que los procesos produzcan el máximo beneficio para la empresa se ha desarrollado la estrategia de mejoramiento de los procesos de la empresa. Se conoce que una

parte importante del mejoramiento de los procesos de la empresa es asignar una persona a cada proceso crítico de la empresa.

Para Harrington el mejorar un proceso significa “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable”. (HARRINGTON, 1993, pág.149)

“La mejora permanente de los procesos posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad o costes evitables, hacer realidad los objetivos que nos hayamos propuesto alcanzar y ser capaces de generar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio”. (ROURE. MOÑINO. RODRIGUEZ, 1997, pág. 57)

Los tres objetivos más importantes del mejoramiento de los procesos de la empresa son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Los procesos que han sido definidos y bien planteados cumplen con algunas características como son:

- Tienen a alguien responsable del desarrollo del proceso.
- Tienen delimitado el alcance del proceso.
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.

Los procesos de la empresa son un factor importante de los costos de la empresa; si se desarrolla el mejoramiento de los procesos de la empresa se mejora al mismo tiempo la participación de mercado. El mejoramiento de procesos ayuda a mejorar y a tener un control sobre operaciones que se realizan.

3.5 PROCESO OPERATIVO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

El proceso operativo de alimentos y bebidas se lo desarrolla en base a ciertos puntos estratégicos como son: la planeación del menú, que influye sobre los puntos siguientes, ya que un cambio en los productos alimenticios del menú, afectará al resto. Es necesario contar con el menú o la carta para poder desarrollar las siguientes actividades. Después se desarrollan las compras, éstas tienen su importancia en la conservación de la calidad y el valor de los productos adquiridos; buenas técnicas de compras serán favorables para el establecimiento; es muy importante abastecerse de los productos requeridos para la elaboración del menú, sin las compras no hay como desarrollarlo. Posteriormente la recepción, es necesario verificar la calidad, la cantidad y el precio de los productos que se han adquirido en el punto anterior. El almacenaje es donde los productos que se han recibido y se almacenan de una manera definida y adecuada para mantener la conservación de los productos alimenticios, evitando la contaminación, descomposición y el robo; obteniendo de esta manera menores costos, menores riesgos, y mayor utilidad. Después del almacenaje se desarrolla el proceso de salida, el cual se trata de la requisición de productos alimenticios al área de producción; en este punto es muy importante contar con la autorización respectiva para la debida requisición. Luego se desarrolla la producción de alimentos, la cual abarca la preparación, cocinado y retención de platos; en este punto es muy importante contar con buenas prácticas de sanidad, control de temperaturas de los alimentos para ofrecer calidad a los clientes. Posteriormente al proceso de producción se desarrolla el servicio, el cual trata de la transferencia de los platos que han sido producidos en cocina al área de los clientes que los han solicitado.

Aparte tenemos el proceso de limpieza y mantenimiento; decimos que es aparte de las actividades de planificación, compras, recepción, almacenamiento, producción y servicio ya que la limpieza vendría a ser un proceso de soporte de las demás actividades que se realizan; siendo el resto de actividades (procesos claves) parte del proceso estratégico.

Procesos estratégicos: son los que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte, permiten precisar y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

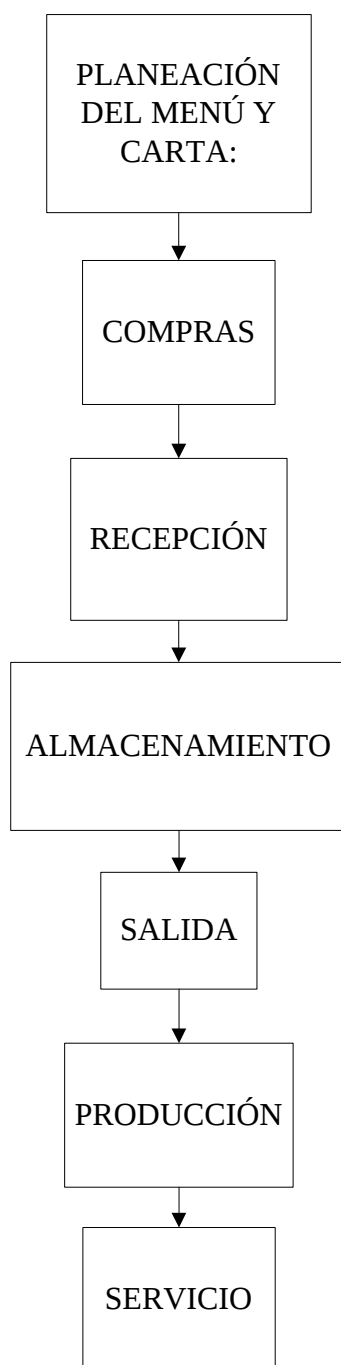
Procesos clave: determinan la razón de ser de la organización o de la unidad, el objetivo principal de la actividad; son aquellos que añaden valor al cliente o inciden de manera directa en su satisfacción o insatisfacción. Además pueden ser considerados procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, utilicen muchos recursos.

Procesos de soporte: son aquellos que apoyan a uno o más de los procesos clave.

- **Proceso estratégico:** Proceso operativo de alimentos y bebidas.
- **Procesos claves:** Planificación, compras, recepción, almacenamiento, salida, producción, servicio (room service, eventos).
- **Procesos de soporte:** Limpieza y mantenimiento.

El proceso operativo de alimentos y bebidas de LA COLINA Suites Hotel se desarrolla actualmente de la forma que podemos observar a continuación en la figura 8:

Figura 8 – Proceso operativo de alimentos y bebidas.



Fuente – Creación propia

3.5.1 Proceso de planeación del menú y carta

El proceso de planeación de menú requiere la explicación de un poco de teoría para entenderlo mejor, primeramente cabe recalcar que la prosperidad de cualquier restaurante es directamente atribuida a su menú.

- Menú: el menú es aquel que contiene el conjunto de platos que constituyen una comida para un día o un evento, el menú incluye la entrada, plato principal, bebida, postre; el menú por lo general está previamente establecido.
- Carta: la carta es más amplia que el menú, ya que contiene una diversidad de entradas, sopas, platos fuertes, bebidas y postres, donde el comensal deberá escoger lo que desea servirse de los distintos grupos de platos.

Dentro de todo el proceso que abarca la producción de alimentos y bebidas, el primer paso es la planeación del menú o la carta, los cuales buscan sobrepasar las expectativas de los comensales y satisfacer sus necesidades.

La Planeación del menú y la carta determinan el éxito de las demás actividades operativas del proceso de alimentos y bebidas; por lo tanto su adecuado diseño estimulará las ventas e incrementará el gasto de los comensales, por otro lado el menú y la carta representan la imagen del establecimiento, es por esta razón que el mantenimiento y cuidado de ambos debe llevarse de la mejor manera, esto quiere decir que deben demostrar limpieza y cuidado, así también se demuestra el interés de la gerencia por la imagen del establecimiento.

Para el desarrollo del menú y la carta se debe conocer las tendencias de consumo, las cuales son los resultados de los cambiantes gustos y preferencias que tienen los consumidores, además se debe considerar el inventario, este obtiene la existencia total de artículos en bodega que son necesarios para la producción del menú o de la carta, de esta manera se determina qué tipo y cantidad de recursos deben existir en bodega para la producción del menú y carta establecidos.

En este primer paso del proceso de alimentos y bebidas, se toma en cuenta a la gente, esto se refiere a los miembros con los que se trabaja; la gerencia deberá conocer y evaluar la capacidad de su personal para determinar si tienen la habilidad para producir lo que se requiera ya sea en el menú como en la carta, en este ámbito también podemos hablar de los proveedores con quienes se obtiene una relación cercana y continua, a pesar de que los proveedores no se encuentran directamente bajo el mando de la gerencia, son un factor clave para el éxito de nuestro menú, de la carta y del negocio en sí.

La planeación del menú y de la carta también se ve ligada al equipo, materiales, recursos con que se trabaja, la cantidad y tipo de equipo de producción y servicio que tiene la empresa determina el tipo de platos que pueden ser ofrecidos en el menú o en la carta; o en el caso de comprar equipo se debe considerar la capacidad del personal para su respectivo manejo o la capacitación en cuanto a ello. Además del equipo están las instalaciones, esto se refiere a la estructura y superficies de un establecimiento; las instalaciones limitan la producción del menú así como de la carta, además del servicio para cada uno. Las instalaciones, por otro lado deben ser adecuadas para las compras, recepción, almacenaje, expedición, preparación, cocción, y servicio de cada platillo a ser mencionado en el menú o en la carta.

Es muy importante la adecuada planificación y presentación del menú y la carta, lo cual a futuro será la clave visual de influencia de los comensales, esto quiere decir que las imágenes, fotografías, colores, tipo de letra deben captar la atención de los comensales; además del diseño, tenemos el precio, este es otro factor de interés que capta la atención de los comensales.

Es importante conocer que la variedad del menú y la carta dependen de la disponibilidad estacional de los ingredientes, la cantidad y tipo de platillos ofrecidos, la imagen de la operación y las demandas del mercado; gracias a estos factores podemos determinar que el proceso de planeación del menú y de la carta es un proceso continuo y muy importante que se debe desarrollar para continuar con el proceso de alimentos y bebidas.

Al realizar la planeación del menú se debe determinar primeramente el estilo que va a tener el mismo, el estilo del menú describe la variedad de productos que se ofertan en el menú; después de conocer el estilo que llevará el menú, se debe decidir qué artículos irán en el menú, este proceso se lo puede realizar en cuatro pasos según Brown, como son:

- Decidir qué grupos de platos se va a ofrecer en el menú, por grupos, se entiende a los aperitivos, entradas, sopas, ensaladas y postres entre otros.
- Decidir qué categorías se ofrecen en dichos grupos, es decir, en el grupo de entradas se puede ofrecer carnes, mariscos, vegetales, de los cuales se tiene que decidir cuántos platos se va a realizar por cada categoría.
- Decidir la característica específica del plato, la cual se puede basar en la producción, por ejemplo si se servirá rostizado, horneado, hervido, frito, etc.
- Finalmente se debe decidir el plato propiamente dicho, esto quiere decir un Filet mignon, hamburguesa, etc.

Para seleccionar el desarrollo del menú, éste se debe adaptar al tamaño de las instalaciones de producción, a la capacidad del equipo utilizado para producción, así como también la mano de obra encargada de la producción de los platos; teniendo en cuenta todos estos parámetros se tiene que recalcar que todos los alimentos deben cumplir normas de calidad y sanidad para que el menú tenga éxito.

Para Brown existen algunos factores que deben considerarse al realizar un menú, los cuales son:

- El menú debe tener calidad superior.
- Los productos del menú deben ser asequibles por los clientes.
- El menú tiene que ser aceptado tanto para la preparación como para la cocción.
- Todos los artículos del menú deben tener similares tiempos de cocción.
- Las facilidades de almacenamiento deben acomodarse a los productos crudos que se utilizan para la producción del menú.
- Los platos ofrecidos en el menú deben llevar creatividad y originalidad del restaurante.

Un menú exitoso es aquel que ha sido realizado con el fin de crear una buena reputación del establecimiento al cual representa; el tener un menú con limitación de platillos puede traer consigo algunas ventajas para el restaurante, como es la facilidad de control del mismo, tamaño reducido de bodega, inventario reducido, etc.

Una vez que la creación del menú se ha finalizado es necesario familiarizarse con el mismo, conociendo cada característica de éste. El diseño del menú debe reflejar la imagen del establecimiento así como su identidad. El menú es el primer paso por el cual se puede comunicar a los clientes la identidad del restaurante, por lo tanto es muy importante que su diseño se realice de forma adecuada y brindándole la importancia que merece, el material debe

ser resistente, los colores, imágenes, tipo de letra deben ir acuerdo al establecimiento. El menú es tan importante para el negocio ya que su buen diseño lo convierte en una herramienta importante de mercadeo.

Además del menú es necesario que el restaurante cuente con el manual de recetas y procedimientos, el cual contiene todas las recetas de platillos que se ofrecen junto con sus respectivos procedimientos e instrucciones; si se utiliza de manera correcta este manual puede proveer perfección y consistencia en cuanto a los platos que se produce. Brown dijo que “las recetas no deberían ser preparadas de memoria” (BROWN, 2007, pág. 250)

En cuanto a los precios, para poder fijar un precio a un artículo del menú, se debe conocer perfectamente los costos de cada artículo, para esto se necesita del manual de recetas junto con la lista de precios. Algunos precios que serán cargados a los artículos del menú pueden resultar un tanto elevados, al igual que puede haber algunos que resulten muy bajos, para que esto funcione de manera más favorecedora es necesario lograr un equilibrio, el cual se obtiene balanceando los productos del menú, dónde existan algunos de elevado costo y otros de bajo costo. Para asignar precios al menú se debe primeramente conocer la receta de cada plato junto con los precios de los productos necesarios para su producción, otorgada por los vendedores a quienes se adquiere los productos, esto podría resumirse en la receta estándar del plato; se debe computar los costos de cada artículo de la receta, se debe redondear los costos, esto es preferible para poder cubrir nuestros gastos; por otro lado se debe considerar los acompañamientos y condimentos que no se han listado en la receta pero que se suelen servir con la receta, en este caso se toma en cuenta el 5% del costo total del producto, de esta forma se cubren también estos gastos. Al computar la porción de los costos para artículos como carne, pescado, se debe considerar el desperdicio por cortado de los productos y quitada de grasa, la cantidad de producto que se obtiene después de cortar y quitar la grasa es el producto resultado, el cual se va a utilizar y con el cual se computará los precios. Tomando en cuenta el peso inicial y aquel posterior a la merma.

3.5.1.1 La planeación del menú ejecutivo y la carta en LA COLINA Suites Hotel

Cabe recordar que LA COLINA Suites Hotel ofrece dentro del servicio de alimentos y bebidas una carta y un menú ejecutivo semanal; la carta ofrece platillos de la gastronomía nacional e internacional, además de la selecta variedad de vinos, el diseño de la carta es sencillo, no se trata de una extensa oferta de platillos, por el lado contrario se pone a disposición de los comensales selectos platillos dentro de lo que son entradas, ensaladas, platos fuertes, postres y bebidas. La carta tiene un tiempo de duración de seis meses aproximadamente, posterior a este periodo se realiza nuevamente el proceso de planeación de la misma, por medio de este hecho lo que busca el establecimiento es obtener una carta mejor, de productos nuevos, innovadores y no disgustar a los comensales con el consumo de los mismos productos durante un periodo prolongado.

El Menú ejecutivo semanal, al igual que la carta se planifica en el sentido de ofrecer a los comensales una mezcla de platillos, entre nacionales e internacionales, el menú ofrece a los comensales una entrada, plato fuerte, postre y bebida, la cual puede ser una gaseosa o jugo de frutas; cada semana se realiza un nuevo menú, la oferta de platillos del menú ejecutivo se plantea para los días lunes, martes, miércoles, jueves y viernes, no se ofrecen menús ejecutivos los días sábado y domingo, debido al hecho que en esos días la demanda de empresarios que asisten al establecimiento es menor. La planificación se la realiza los días jueves o viernes para que de esta manera el día lunes de la semana entrante ya esté a disposición el nuevo menú.

Se debe mencionar que el menú ejecutivo que se prepara semanalmente cuenta también como comida para el personal que trabaja en el establecimiento; el jefe lleva esta información, para documentar qué empleados han consumido su almuerzo y saber cuántos platos han sido

despachados, con la debida suma de aquellos que son por parte de clientes externos y huéspedes del establecimiento.

El proceso de planeación de la carta y del menú que se lleva a cabo en LA COLINA Suites Hotel es responsabilidad del jefe de alimentos y bebidas; el proceso inicia con la revisión de cartas y menús anteriores y sus platillos, con el fin de no repetir los platos que se han ofrecido recientemente, además se realiza la revisión de posibles platos a seleccionarse, utilizando para esto folletos gastronómicos, obteniendo información a través del Internet. Para el proceso de planeación del menú y de la carta el jefe de alimentos y bebidas obtiene el apoyo del cocinero, quien gracias a su profesionalismo conoce el tipo de platos que pueden ponerse a disposición en estos productos, además analizan las recetas, los costos, contenido nutricional de cada plato; vale mencionar que el análisis que se realiza sobre estos aspectos es muy general, se lo realiza de una manera simple y no técnica; tras haber seleccionado posibles platillos a ofrecerse se crea un borrador de menú o de carta y se verifica que esté correcto; en el caso del menú se detallan los platillos que se servirán de lunes a viernes; como se mencionó previamente, el menú consta de entrada o sopa, plato fuerte y postre, entonces en el borrador se detalla de igual manera. Este borrador de menú/carta se lo presenta a la gerencia, quien lo evalúa y da la debida aprobación del mismo, en el caso de no estar en total acuerdo con la propuesta, el jefe de alimentos y bebidas toma las sugerencias otorgadas por gerencia y aplica al borrador de menú; después de la aprobación de la gerencia, la información detallada en el menú se ingresa al sistema informático, se verifica que esté correcta y se imprime. Por otro lado, en cuanto a la carta, ésta lleva el mismo proceso de realizar un borrador de menú, la aprobación de la gerencia y tomar sugerencias; lo que varía en este caso es que el diseño e impresión de la misma se las realiza en la imprenta seleccionada por el establecimiento para que lo haga.

En ambos casos al realizar el borrador de menú o de carta se analiza de manera general que los platos estén balanceados en cuanto a su contenido de proteínas, carbohidratos, etc.; por otro

lado se realiza el balance de costos de los platos del menú, de esta manera la inversión realizada en el menú varía entre costos altos y bajos para el establecimiento.

Vale mencionar que en el proceso no se desarrolla tanto lo que es la reingeniería del menú, ni se lleva recetas estándares de platos, no se cuenta con el manual formal de recetas donde se indica los procedimientos e instrucciones a seguir, en este caso con lo que cuenta el hotel es con una pequeña libreta con algunas recetas de platillos, por lo que aquellos que no constan en la libreta se los realiza de memoria, de manera que los productos utilizados no siempre se dan en las mismas cantidades.

Tampoco se analizan de forma profesional las tendencias de consumo, tendencias de mercado, sino que al planificar ya sea el menú o la carta esto se desarrolla de forma muy empírica. Por otro lado respecto a la asignación de precios, más específicamente los precios de la carta, ésta no se lo realiza de manera técnica, por el contrario se los lleva de forma superficial observando los precios y cantidades de los productos que contiene el plato y simplemente se otorga un precio, el cuál si se lo analiza de forma técnica debe reflejar un valor distinto. Los precios de los platos se desarrollan también conociendo lo que el cliente aproximadamente pagaría por ello y sino lo que la competencia otorgaría para el mismo. Otra falencia que tiene el proceso de planificación es que, al realizar una carta o un menú, no se familiariza al personal con el mismo, sobretodo al personal de servicio quien deberá responder inquietudes respecto a la oferta del menú y de la carta; sino que los mismos meseros deben por su propia cuenta solicitar al cocinero algunos datos sobre el menú o la carta, siendo esta una responsabilidad del jefe de alimentos y bebidas.

3.5.2 Proceso de compras

Comprar es cómo los gerentes del servicio de comidas obtienen sanos, seguros ingredientes para los artículos de su menú y las provisiones adicionales necesitadas para la operación del restaurante. (Kriemhild Conee Ornelas, 2000, pág. 363). Las compras pueden realizarse de dos formas, la primera por medio de un pedido realizado a los proveedores, vendedores y la segunda por parte del responsable de las compras del establecimiento.

En cuanto a la compras primeramente se deben determinar las necesidades y se debe establecer los artículos que van servirse en el menú o en la carta; para esto se debe utilizar las recetas estándares con el fin de conocer la cantidad real de compra. Además se deben conocer:

- ¿Cuáles son los métodos de compras?
- ¿Cuál es el volumen de compras?
- ¿Qué tan seguido se requiere de entregas de pedido?
- ¿Dónde se localizan los vendedores potenciales?
- ¿Cuánto espacio hay disponible para almacenamiento?
- ¿Cuánto personal se tiene y cuáles son sus habilidades?

Dentro del proceso de compras se analiza también a los vendedores, proveedores, quienes proveen al establecimiento de los productos requeridos, cuando se analiza un proveedor se tiene que tomar en cuenta que los vendedores son los responsables de la seguridad de la comida, por lo que se los debe seleccionar cuidadosamente. Para la selección de los proveedores se tienen en cuenta ciertos factores como: costos, solución de problemas de entrega de pedido, puntualidad, rapidez, calidad y variedad de productos, entre otros.

Para realizar la compra es necesario que el responsable conozca los artículos del menú a utilizarse y sus respectivas cantidades; debe determinar porciones estándar, conocer qué mercancías se necesitarán, a la vez que se debe saber qué alimentos se tienen en bodega;

verificar si existen productos perecederos en bodega, también debe saber las ofertas existentes en el mercado, debe establecer las especificaciones sobre los alimentos, buscar los mejores precios, calidad y servicio por cada producto que compra.

Con el fin de tener una compra efectiva es necesario entender los artículos del inventario, el responsable de realizar las compras deberá familiarizarse con cada artículo; para que este proceso se desarrolle de una forma más fácil lo que se requiere es crear una lista de los artículos específicos que se requiere comprar, crear la lista de contactos de vendedores, añadir precios a la lista de inventario que se tiene y por último determinar una manera más sencilla de realizar las compras. Es necesario contar con las especificaciones de los productos que se va a comprar, estas son: nombre del producto, cantidad a ordenar, marca, unidad por medio de la cual se estableció el precio.

Este proceso es importante en el ámbito que tiene como meta mantener la calidad y el valor de los productos, de manera que se minimice la inversión en inventario y se refuerce la competitividad del establecimiento. El objetivo de las compras es obtener la calidad y la cantidad correctas de los productos que se requieren para producir el menú y la carta establecidos previamente, por otro lado se espera conseguir los productos a un precio adecuado y por parte del proveedor correcto.

Las compras se relacionan con ciertos factores como el inventario, una correcta relación con el inventario evitará problemas como no contar con la calidad ni la cantidad correcta, de esta manera se detendría el proceso del servicio de alimentos y bebidas, en este mismo ámbito las compras deben realizarse mediante una orden de compra para facilitar los pedidos y los controles de compra. Además para realizar las compras se debe tomar en cuenta el equipo necesario para la elaboración del servicio de alimentos y bebidas, para la compra de este

equipo se debe considerar el diseño y su fabricación, de manera que sean productos permitidos para la elaboración de alimentos y bebidas, deben ser seguros, de materiales no tóxicos, durables, sin asperezas, de fácil limpieza; en cuanto a las instalaciones, se basa principalmente en el tamaño de las mismas, en el caso de LA COLINA Suites Hotel las instalaciones no son tan espaciosas, son cómodas pero no cuentan con un espacio tan grande; debido a este motivo las compras son más reducidas, por lo que el proceso viene a ser un poco informal; el hecho de tener un espacio reducido para almacenaje, implica frecuencias de compra más seguidas y órdenes de compra más reducidas. La calidad y sanidad también deben ser tomadas en cuenta durante el proceso de compras, de esta manera se reducen riesgos.

3.5.2.1 El proceso de compras en LA COLINA Suites Hotel

Primeramente, respecto a los proveedores, el establecimiento recibe propaganda de posibles proveedores, algunos simplemente envían a través de un correo electrónico, información de productos, precios, ofertas que tienen; hay otros proveedores quienes acuden al establecimiento con la muestra del producto y se la dejan al jefe de alimentos y bebidas para que lo evalúe. La evaluación del proveedor se lleva a cabo sobre tipo de productos que ofrece, precios, servicio de entrega, calidad de los productos, beneficios, despacho de producto, ofertas, día de entrega de pedido, cantidad y variedad de productos, etc.; el jefe de alimentos y bebidas evalúa cada uno de los puntos mencionados y aquel proveedor que cumpla de mayor manera los puntos evaluados es aquel que se selecciona para realizar las compras. El jefe de alimentos y bebidas lleva la lista de contactos de proveedores, donde se encuentra el nombre de la empresa proveedora, representante, tipo de proveedor o producto que vende, número de teléfono, email, etc. Por lo tanto, cuando se requiere hacer un pedido, el responsable de las compras acude a la lista de contactos de proveedores.

El jefe de alimentos y bebidas es quien realiza el contacto a los proveedores para que entreguen los productos requeridos de acuerdo al día establecido de entrega de pedido, por lo general el pedido de proveedores se recibe los días jueves, los productos se solicitan de acuerdo a la cantidad que se requiera, la base es el porcentaje de la ocupación del establecimiento y el menú que se vaya a realizar en la semana, el cual en su mayoría es adquirido por los ejecutivos de la zona, además se toma en cuenta el número de empleados que trabajan en el establecimiento.

La mayoría de los proveedores con los que cuenta el establecimiento han sido seleccionados hace algún tiempo atrás, por lo tanto, la buena relación que se tiene con los proveedores, debido al adecuado servicio, buena calidad de los productos, puntualidad, profesionalismo de cada uno, ha tenido como resultado la fidelidad del establecimiento hacia sus proveedores y la relación laboral con los mismos. Algunos de los proveedores del establecimiento se pueden observar en la tabla 6.

Tabla 6 – Proveedores

Proveedor	Producto
Distribuidora Farbes	licores
Lifrutti	frutas y legumbres
Pure water	proveedor de botellones de agua
Queseras Bolívar	quesos
VIP Hotel Inc	suplementos para hoteles
Amenigraf	amenities para hoteles
FrozenTropic	pulpas para jugos

Fuente – Creación propia, información obtenida mediante una reunión con el jefe de alimentos y bebidas.

Respecto al proceso de compras que se realiza en LA COLINA Suites Hotel, encontramos que las compras se las realiza de la siguiente manera: los días lunes se hace inventario de bodega para ver los recursos existentes y determinar qué se necesitará comprar, aquí se llena la orden de compra; se realizan las compras todos los días miércoles, en este caso las compras de los miércoles se las realiza en dos lugares similares, en el Supermaxi y en el Megamaxi; el encargado de realizar estas compras es el jefe de alimentos y bebidas, en el caso que el Jefe de alimentos y bebidas no pueda realizar las compras, la gerente es la encargada de hacerlo, en este punto se encuentra un problema en el proceso ya que al momento de realizar la compra la gerente u otro empleado que haya sido asignado para realizarlo, no compran el tipo de productos que usualmente se compra, esto quiere decir que no se compra la marca y tipo de producto que se suele comprar, esto se debe a que no existe un formato de especificación de compras; el desconocimiento de marcas, tipo de productos que se compra, por parte de otros empleados aparte del jefe de alimentos y bebidas ocasionan este problema.

Para las compras se toma en cuenta los productos necesarios para la elaboración de la carta y del menú ejecutivo; un factor importante es que el establecimiento compra de acuerdo a la lista de inventario, donde se tiene el registro de todos los productos que se consumen y que se requieren para la elaboración de todo aquello que se ofrece dentro del servicio de alimentos y bebidas, así también se evita el hecho de quedar desabastecidos en un producto; pero cabe recalcar que en el inventario no se menciona la marca del producto, porciones, tamaño, tipo de paquete, color, entre otros; solo se especifica el tipo de producto como por ejemplo tomate riñón.

Además como otro hecho importante, se toma en cuenta el espacio de la bodega, ya que tiene un espacio reducido, por lo tanto el tamaño de las refrigeradoras también es pequeño, no se puede hacer compras muy grandes, es por este motivo que las compras se realizan semanalmente, este hecho de tener un espacio reducido para almacenaje desfavorece al negocio en el sentido que: a) las compras se realizan en cantidades pequeñas, b) No existe

espacio para productos regalo que ofrecen los proveedores, ya sea por la fidelidad de compra, cantidad de compra, tipo de producto que se compre, etc.

También, en cuanto a las compras, el jefe de alimentos y bebidas, no realiza simplemente las compras respecto al servicio de alimentos y bebidas, sino que también realiza las compras de aquello que requieran los otros departamentos que pueda ser adquirido en los lugares a los que asiste el jefe de alimentos y bebidas, para lo que debe realizar una llamada e informarse si alguien más en el establecimiento requiere de algo para comprar; en otro ámbito, antes de realizar las compras para la producción del menú o la carta, el jefe de alimentos y bebidas localiza al mesero y al cocinero, ya que estos dos conocen muy bien el menú, la carta y lo que se requiere comprar para su elaboración.

Cabe recordar que, a parte de la carta y del menú ejecutivo, se ofrece a los clientes, en este caso a los huéspedes el servicio de minibar, el cual cuenta con una selecta variedad de productos comestibles además de bebidas alcohólicas y no alcohólicas; los productos de minibar son adquiridos por el establecimiento al igual que cualquier otro producto del menú ejecutivo o de la carta; al momento de realizar las compras a proveedores o personalmente por parte del jefe de a y b se realiza el pedido o las compras de los productos que se sirven en el minibar, para conocer la cantidad y tipo de productos que se requiere comprar el jefe de a y b revisa el inventario de minibar; previamente la camarera debe haber presentado al jefe de a y b el reporte de aquello que se ha consumido y si se requiere de abastecimiento para un producto.

El tipo de pago para las compras, por lo general se lo realiza mediante tarjeta de crédito, depósito a cuenta o cheque, esto se debe al elevado monto de compras que se maneja, así como para el jefe de alimentos y bebidas como para los proveedores es más seguro y cómodo manejar este tipo de dinero, a diferencia de manejar dinero en efectivo; las compras que

realiza el jefe de alimentos y bebidas se las realiza con tarjeta de crédito, salvo el caso de que las compras se traten de menores cantidades y por lo tanto menor costo, se podría estar pagando con dinero en efectivo; por otro lado las compras a proveedores por lo general se las realiza mediante depósito a cuenta o pago con cheque. El presupuesto de compras aproximado semanalmente es de 700 dólares.

El proceso de compras se realiza de la siguiente forma: analizar el menú y la carta para ver qué artículos se requieren para su producción, además se analiza si hay eventos programados y se observa la lista de servicios para eventos en caso de que se haya planificado alguno para conocer que requiere el evento, también se revisa el inventario de minibar, el cuál es otorgado por la camarera. Luego se verifica las existencias en bodega y se llena la orden de compra en base a los productos que se requieren comprar, como se mencionó anteriormente el jefe de alimentos y bebidas realiza las compras que los otros departamentos le soliciten, por lo que después de revisar la bodega realiza una llamada a los jefes de otras áreas para conocer si requieren de algún producto, además el jefe se contacta con el mesero y el cocinero para conocer si requieren de algún artículo para reabastecerse. Se verifica que la orden de compra se haya llenado correctamente y en el caso de ser compra a proveedores, se contacta al proveedor seleccionado, se menciona el pedido, se coordina hora y fecha de entrega de pedido y se conoce el monto total de la compra. En el caso de que el proveedor no cuente con el pedido se pone como segunda opción la solicitud de pedido a otro proveedor o sino también el jefe de alimentos y bebidas puede adquirirlo en las compras que realiza por su cuenta los días miércoles.

Si las compras se realizan por cuenta propia del jefe de alimentos y bebidas, éste se debe dirigir ya sea a los centros que acude generalmente como Supermaxi o Megamaxi llevando la orden de compra, adquiere los productos y se realiza el pago; al igual que las compras a proveedores, si no se encuentra un producto, puede que el mismo jefe lo busque en otro centro de compras o sino adquirirlo a proveedores.

Vale recordar que no se realizan recetas estándar por lo que las compras se realizan más en el sentido de no quedar desabastecidos, tomando en cuenta el inventario y los productos que se suelen utilizar para la carta, el menú, minibar, y el servicio de eventos.

3.5.3 Proceso de recepción

El Proceso de recepción es el paso posterior a las compras de los productos, en este punto se recibe el pedido realizado a proveedores, al cual se le debe inspeccionar la calidad, cantidad, precio, y de esta manera tomar la decisión de aceptarlo o de rechazarlo. “La recepción de materias primas es el primer paso para lograr una buena gestión del establecimiento”. (ARMENDÁRIZ, 2001, pág. 47). “Recibir significa verificar las compras para asegurarse que los artículos correctos han sido enviados”. (BROWN DOUGLAS, ROBERT, 2007, pág. 385).

Los objetivos del proceso de recepción son:

- Control de mercancías.
- Exigencia a los proveedores.
- Higiene de los alimentos.
- Control económico.

Previo la llegada del proveedor y la recepción del producto solicitado, mientras se prepara para la llegada de los mismos y al momento de la recepción, se deben tomar en cuenta ciertas pautas como son:

- Preparar los termómetros que se van a utilizar
- Verificar la limpieza del área de recepción y bodega.
- Abrir espacio en el refrigerador, congelador y estantes para ubicar el producto comprado.

- Todos los productos recibidos se deben fechar con el día y hora de recepción.
- Realizar una breve inspección del camión de entregas al momento de su llegada.
- Todos los productos congelados deben estar en contenedores propios para mantener la temperatura.
- Toda comida que descongelada y recongelada se debe rechazar.
- Las latas que estén hinchadas con las selladuras imperfectas, con abolladuras, óxido se deben rechazar.
- Se debe verificar temperaturas en producto congelado y refrigerado, especial cuidado sobre productos como carne fresca, pescado, huevos, carne de aves.
- Estar atentos a las plagas.

Para el proceso de recepción es necesario contar con el personal adecuado, debe conocer los productos solicitados y las cualidades requeridas de cada producto, entre otras. Debe estar capacitado para la recepción del pedido. Es necesario que el encargado de recibir las compras realice los siguientes puntos:

- Verificar el producto recibido con el formato de orden de compra o pedido.
- Verificar la cantidad de producto que se recibió.
- Verificar el origen de la mercancía.
- Adecuación de la mercancía pedida a la recibida.
- Verificar si existen alteraciones del producto.
- Verificar los precios, totales, fechas y nombre de la compañía proveedora.
- Comprobar el grado de frescura.
- Verificar fechas de caducidad.
- Verificar embalaje.
- Pesar los productos para verificar su peso real.
- Marcar discrepancias con el pedido y comunicar al proveedor inmediatamente.

Por lo general los factores mencionados anteriormente se encuentran en el rotulado o etiqueta del producto, los cuáles deben ser evaluados cuidadosamente con el fin de buscar calidad de los productos que se ofrece.

El proceso de recepción requiere de equipo básico como es: termómetros, balanza, plataformas rodantes, reglas y calculadoras para poder verificar cantidades, calidad, temperaturas y precios del pedido recibido; los cuales deben ser calibrados previa la llegada del proveedor y por lo tanto del producto; es necesario que la bodega esté limpia y con espacio libre para la llegada del pedido. Además del equipo es necesario contar con instalaciones adecuadas para la recepción de los productos, esta área debe presentar condiciones sanitarias adecuadas, ser limpia, sin suciedad y tener buena iluminación.

Los productos adquiridos y recibidos deben pasar al inventario, pero previamente se debe evaluar si el pedido es totalmente correcto, para esto se debe comprobar con la orden de compra y la factura, además los productos cuyo precio se basa en el peso deben ser pesados para conocer si el valor es real, los productos adquiridos por unidades deben ser contados minuciosamente; en el caso de no recibir el pedido solicitado se deberá cambiar la factura al valor real, y así también el proveedor deberá emitir una nota de crédito en caso de ser necesario.

Es importante verificar las fechas de caducidad de los artículos existentes en bodega y también de aquellos pertenecientes al pedido; por otro lado se debe tener un minucioso control de plagas que pueda haber en la bodega. Además se debe tener cuidado con el personal que entra a la bodega, por lo que es recomendable que solo el encargado sea quien entre a estas instalaciones.

Es aconsejable que los productos se almacenen de acuerdo al inventario, para que de esta manera se facilite el proceso. El conocer las fechas en las etiquetas de los productos es de gran ayuda para llevar el inventario correcto con el sistema PEPS, lo que quiere decir que el primer artículo en entrar es el primero en salir, de esta forma se optimizan los recursos y se evitan productos caducados, desperdicios, etc.

Las facturas son un documento importante para el proceso de recepción de productos, una factura tiene que incluir: nombre de la compañía y la dirección, características del producto que va a ser enviado, precio individual y total de los productos, cantidad de producto que se va a enviar, precio total de la factura.

A continuación se muestra en la tabla 7 la gestión del proceso de recepción, con el fin de que se entienda mejor:

Tabla 7 - Gestión de recepción

RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA	PELIGRO	MEDIDAS PREVENTIVAS DE VIGILANCIA Y CONTROL	MEDIDA CORRECTORA
	Defectos: Transporte Etiquetado	Control de temperaturas	Devolución de la partida y cambio del proveedor.
	Carga microbiana	Control de envasados y etiquetados.	
	Alteración organoléptica	Control periódico analítico y/o visual.	

Fuente - (ARMENDÁRIZ, 2001, pag. 53)

3.5.3.1 El proceso de recepción en LA COLINA Suites Hotel

El tercer paso en el proceso del servicio de alimentos y bebidas es la recepción del pedido que se realizó previamente a proveedores, en este punto el jefe de alimentos y bebidas es el encargado de recepcionar el producto solicitado a los distribuidores, salvo el caso de no estar presente el jefe de alimentos y bebidas, el cocinero es el encargado de hacerlo, para la eficiente recepción de pedido se debe contar principalmente con la orden de compra para poder verificar que el pedido sea el correcto y de acuerdo a lo que se solicitó previamente, se deben verificar las cantidades, calidad, variedad y tipos de productos solicitados, además se debe considerar que los precios en la factura estén correctos.

El jefe del departamento de A y B suele confirmar al proveedor, lo contacta para confirmar su entrega de pedido el día establecido, de esta manera aprovecha para confirmar el pedido. Por otro lado en el caso de no haber recibido el producto solicitado al proveedor, el jefe de alimentos y bebidas debe reportar al proveedor y buscar que el proveedor solucione el problema, en este punto se analiza el servicio y factores como puntualidad, honestidad, seriedad del proveedor, así también se determina si seguir con un proveedor o no.

El proceso empieza con el recibimiento del proveedor, se revisa la orden de compra y la factura, se procede a recibir el pedido, al momento que se verifica cantidades, tipo de producto, características como peso (se pesan los productos que requieran ser pesados para conocer si el peso indicado es el real), olor, color, tamaño, marca, entre otras; pero cabe recordar que no existe el formato de especificaciones de los productos que se compra, por lo que este proceso no es estandarizado para los productos, sino que se lo realiza de forma tradicional y no técnica, verificando que el producto que se recibe se encuentre en buenas condiciones. Además no se realiza la verificación de temperaturas de los productos, la calidad se evalúa como se conoce en términos comunes “al ojo”. Después de haber evaluado la mercancía llegada, se procede a verificar que la factura sea correcta, avalizando tipo de producto, precios individuales y precios totales. Después de verificar que la factura esté

correcta, se acepta el pedido y se firma la factura; en el caso de que el proveedor no llevó el pedido completo o de acuerdo a lo establecido previamente, o si fuere de mala calidad, se realizan los cambios en la factura y se solicita el pedido completo; se requiere que el proveedor solucione el problema, ya sea trayendo nuevo producto o emitiendo una nota de crédito. Para el pago, después de haber aceptado el pedido el proveedor debe dirigirse a Contabilidad y Finanzas para el pago respectivo.

Otra falencia que he encontrado es que al momento de la llegada del proveedor no se toma mucho en cuenta el estado del camión de entregas, se preocupan solamente del producto pero no del recurso que lo está trasladando; como se ha podido observar muchas veces, el pedido ha llegado en automóviles inadecuados para el tipo de producto que se ha solicitado, como en el caso de la carne o mariscos los cuales han sido traídos al establecimiento en taxi y sin haber estado dentro de un equipo congelador, que mantenga la calidad del producto.

3.5.4 Proceso de almacenamiento

“La zona de almacenamiento se define como el conjunto de locales anexos a la zona de producción destinados a reunir y guardar los productos necesarios para su funcionamiento”. (ARMENDÁRIZ, 2001, pág. 50). El siguiente paso en el proceso de alimentos y bebidas es el almacenamiento de los productos comprados, tener el conocimiento apropiado para almacenar los productos en las instalaciones será la clave para el almacenamiento apropiado de los alimentos; es importante tener un balance en el inventario, esto quiere decir que es mejor que éste no sea ni tan extenso ni tan pequeño, ya que el primero será difícil de controlar y el segundo puede ser causa frecuente de falta de existencias, por lo tanto el punto medio entre la escasez y el sobre - almacenamiento es la mejor alternativa. El almacenamiento adecuado de

los productos permitirá reducir riesgos, deterioro, despilfarro y robo si se lleva un control físico de inventario y de su rotación.

La zona de almacenamiento debe estar construida y equipada de manera que pueda almacenar y conservar los alimentos. La entrada de productos al almacén la constituyen los productos que se compran y se almacenan para que se encuentren disponibles para el momento en que se necesiten para la producción del servicio de alimentos y bebidas. Es importante que a la zona de almacenamiento solo ingrese el encargado del proceso, la bodega debe mantenerse cerrada con llave.

Al realizar el almacenamiento de nueva mercancía se debe llevar un registro de aquello que ha ingresado a la bodega, este registro debe llevarse al inventario. La forma de almacenar debe basarse en el sistema FIFO por sus siglas en inglés (First in –first out) o sus siglas en español PEPS (lo primero que entra es lo primero que sale), consiste en la rotación lógica de mercancías almacenadas, la cual busca el consumo adecuado de los productos en bodega, tomando en cuenta las fechas de caducidad y de esta manera preservar la calidad de los productos.

Los productos que son utilizados en los establecimientos de hostelería se clasifican por su naturaleza, a la vez que se consideran sus necesidades de conservación, como los productos que requieren de temperaturas frías para mantener su calidad y de aquellos que no la necesitan, o quizá la necesiten en menor medida. Los tipos de productos almacenables son:

- Productos perecederos
- Productos no perecederos

Los productos perecederos, necesitan de un ambiente frío para mantener su frescura, a estos los podemos distinguir entre:

- Productos frescos, son aquellos productos a los cuáles no se les aplica ningún tratamiento de conservación, en este grupo encontramos las frutas, verduras, carnes, pescados, productos lácteos no esterilizados; estos productos deben consumirse en un periodo breve de tiempo. Además están los productos congelados, los cuales han sido sometidos a muy bajas temperaturas para prolongar su vida útil.
- Las semi-conservas, son aquellos que vienen envasados y preparados, como por ejemplo los productos ahumados. Por otro lado tenemos los productos no perecederos, estos productos no requieren del almacenamiento en frío para su correcta conservación, aunque como todo producto requiere de condiciones mínimas; en este caso encontramos las conservas, los cuales vienen en envases enlatados, tarros, como por ejemplo la mermelada, atún, espárragos, etc., y en segundo lugar de la categoría se encuentran otros productos como la harina, vinos, licores, leche en polvo, etc.

La zona de almacenamiento se la organiza dependiendo del tipo de producto y de sus necesidades de conservación; por otro lado el equipo empleado para almacenamiento es un factor importante para los tres tipos de almacenamiento: seco, refrigerado y congelado, el control de temperaturas en este paso es esencial; los tres tipos de almacenamiento son: seco se refiere a los productos que no necesitan de refrigeración, el tipo de temperatura es de 10° a 21°; refrigerado es cuando la temperatura se mantiene de 5° o menos, por otro lado las sobras deben ser cubiertas para evitar la contaminación durante la refrigeración y deben ser consumidos dentro de las primeras 24 horas; el almacenamiento congelado tiene como temperatura máxima -18°C; en estos tres ámbitos debe ser muy considerada la temperatura, para lo cual el principal elemento es el termómetro, además si se trata de almacenar en recipientes plásticos o en bolsas, estas deben ser exclusivas para alimentos.

Para el almacenamiento de productos se debería contar con un formato el cual especifique la forma de almacenamiento de los productos, además se debería contar en la bodega con información sobre las temperaturas correctas de almacenamiento de productos; se debe considerar el almacenar rápidamente los productos perecederos, los congelados, luego los refrigerados así como los productos agrícolas; los artículos menos perecederos son los últimos en almacenarse, de esta forma se minimiza el deterioro de los productos.

Para el almacenaje de productos se debe tomar en cuenta las siguientes normas básicas:

- Nunca colocar los productos sobre el suelo.
- Separación suficiente entre productos para que haya buena circulación de aire.
- Almacenar en base al sistema PEPS.
- Separar los productos por su naturaleza.
- Los productos de limpieza se almacenan por separado.

Existen algunas normas que pueden considerarse para el almacenaje de productos congelados:

- Comprobar que las compras se han transportado exitosamente.
- Pasar los alimentos de manera rápida al congelador.
- Comprobar envases de productos.
- Poner la fecha de recepción a los productos.
- Asegurar la rotación de productos congelados. (utilizar el método FIFO)
- Abrir puertas del congelador solo el tiempo necesario.

Para entender de mejor manera el proceso, se presenta a continuación en la tabla 8, la gestión del proceso de almacenamiento:

Tabla 8 - Gestión de almacenamiento

ALMACENAMIENTO	PELIGRO	MEDIDAS PREVENTIVAS DE VIGILANCIA Y CONTROL	MEDIDA CORRECTORA
	Excesivo tiempo desde la recepción hasta almacenar.	Control de tiempo entre recepción y almacenamiento.	Almacenar rápido y cambio de proveedor.
	Estructura de la bodega inadecuada.	Observación.	Reparación y acondicionamiento.
	Temperatura incorrecta.	Control de temperaturas (termómetro).	Almacenaje idóneo y rotación de materia prima.
	Mezcla de productos.	Control periódico productos.	

Fuente - (ARMENDÁRIZ, 2001, pág. 53)

Es necesario recalcar que dentro del proceso de almacenamiento se debe realizar el control de los productos almacenados en la bodega y de las condiciones de almacenamiento.

Llevar el inventario de los productos existentes es la mejor forma de control de las existencias, contar con el inventario físico permite saber el conteo real de aquello que se encuentra en los estantes, además el inventario proporciona datos de interés como la rotación del inventario; al momento de realizar una compra es necesario llevar el control y actualización de inventario de manera constante, esto es que cada vez que ingresa algún pedido nuevo se agregue al inventario, también se debe registrar las salidas de producto diarias que se realicen y los productos que se han eliminado por su vencimiento, de esta manera se ajustan las cifras de saldos reales de los productos. Es aconsejable almacenar los productos en base al orden del inventario, de esta manera se facilita el proceso.

Es necesario que para el almacenamiento se considere que los alimentos potencialmente peligrosos no se deben almacenar en contacto con otros alimentos, los alimentos cocinados deben ser almacenados sobre los crudos; los materiales tóxicos o venenosos como detergentes, desinfectantes deben ser almacenados en áreas alejadas de los productos alimenticios. Para llevar el control en el área del almacén, el almacenamiento debe realizarse bajo responsabilidad de alguien capacitado para realizarlo, dentro de sus tareas estará las inspecciones frecuentes de las áreas de almacenamiento, evitar el desperdicio de los productos, deshacerse de alimentos contaminados o descompuestos y así reducir riesgos, reducir pérdidas financieras debido al hurto, registrar en el inventario.

3.5.4.1 El proceso de almacenamiento en LA COLINA Suites Hotel

Primeramente cabe recordar que las compras en el establecimiento se las realiza por medio de dos fuentes, la primera de manera directa y la segunda se la realiza a proveedores; por lo tanto los productos que han sido comprados por el jefe de alimentos y bebidas no pasan por el proceso de recepción, por lo que estos simplemente después de haberlos adquirido se almacenan. Además se debe mencionar que los productos adquiridos por el jefe de alimentos y bebidas que requieran ser pesados, serán pesados durante el proceso de almacenamiento, de esta manera se obtendrá el valor en peso para poder ingresar estos datos al inventario; por el contrario aquellos productos que se solicitaron a proveedores, estos si pasaron por el proceso de recepción y posterior al de almacenamiento.

El encargado de realizar este proceso es el jefe de alimentos y bebidas, quien conoce detalladamente la forma de almacenar los productos que se compran, y como se organizan los estantes, de acuerdo al tipo de producto, y sobre todo la forma de organizar los productos en

los estantes se realiza en base al sistema PEPS, por lo que cada producto nuevo que ingresa se ubica en la parte posterior al producto con mayor antigüedad que ya se encontraba en el lugar.

La bodega de almacenamiento es pequeña pero cómoda, se cuenta con dos estantes grandes donde se ubican las conservas, granos, enlatados, condimentos, alimentos empaquetados en caja, algunas frutas y verduras, embotellados como colas, jugos, y también artículos para limpieza. También cuenta con una pequeña caja fuerte para almacenamiento de productos caros como licores. La bodega tiene una refrigeradora y congeladora industrial donde se guardan lácteos, frutas, verduras, levaduras, y por otro lado los congelados como cárnicos, pescado, mariscos, aves, helados, pulpas de jugos, embutidos.

El proceso empieza pesando los productos que lo requieran para conocer su peso real, este dato sirve para registrarlo al inventario y conocer las existencias reales de los productos, después se procede a almacenar los productos en base a lo que van llegando o entrando en el área de almacenamiento, por lo tanto no se lo realiza en el orden que debería como sería almacenar primero los productos congelados, segundo los refrigerados y luego los secos, aquellos que van en los estantes. Cada almacenamiento se realiza en base al sistema PEPS, por lo que se revisan las fechas de caducidad de productos existentes y en el caso de encontrar algún artículo vencido se lo elimina, y este dato se registra también en el inventario. Posteriormente se almacenan las gaseosas, vinos, jugos, aguas, igualmente utilizando el sistema PEPS, cabe mencionar que en cuanto a los productos almacenados previamente no se lleva el control de temperaturas. Luego se almacenan los productos de limpieza, los cuales se ubican en una parte baja, alejada de los alimentos en una caja aparte. Además en el caso de llegada de licores o algún producto caro se lo almacena en la pequeña caja fuerte que se encuentra adentro de la bodega. Se verifica que todo esté almacenado correctamente, luego se realiza la limpieza de la bodega, la cual se la realiza cada día para evitar riesgos de contaminación por microorganismos que puedan derivarse por la falta de cuidado y de limpieza del área, por lo que siempre al ingresar productos sobran fundas, paquetes, cajas, etc.,

se barre y trapea el piso. Después de haber almacenado todo y haber cerrado la bodega, lo que suele hacerse es la actualización del inventario, respecto a los productos que se adquirieron de forma personal y aquellos que se solicitó a proveedores, además de los que se eliminaron por su vencimiento; esta información se tiene en el centro informático al igual que de forma física.

En base a la teoría revisada, a la cual debería estar sujeta el proceso de almacenamiento, se ha podido observar que en LA COLINA Suites Hotel no se cumple con el hecho que solamente el responsable del proceso debe ser quien ingrese, puesto que a la bodega ingresa el cocinero, el mesero y la mucama, al momento que realizan la solicitud del pedido correspondiente. Por otro lado tampoco se cuenta con un formato que indique la forma de almacenamiento en bodega, ni el formato de temperaturas de almacenamiento en bodega.

3.5.5 Proceso de salida

“La salida es el punto de control en donde los productos alimenticios son liberados del almacenaje. El objetivo de los controles de salida, es el de asegurar que los productos sean liberados para el departamento de producción con una autorización apropiada”. (CICHY, 1994, pág. 6)

El proceso de salida se basa en obtener la adecuada autorización para transferir productos alimenticios de la bodega hacia la zona de producción del establecimiento; un sistema de salida adecuado facilita el cálculo de costos diarios de alimentos. El proceso de salida es conocido como requisición, la requisición es la manera de solicitar inventario, este proceso se debe dar de forma escrita para contar con un documento de respaldo y que autorice a distribuir los productos.

Las requisiciones deben sustraerse del registro del inventario que se lleva, esto se debe realizar constantemente y diariamente, preferiblemente cada que se realiza la requisición de algún producto, de esta manera se tiene como resultado un inventario actualizado y al día.

La distribución del pedido de requisición deberá realizarse en base al sistema PEPS (Lo primero en entrar, es Lo primero en salir); esta acción de permitir la entrega de producto que se encuentra almacenado en bodega debe llevarse con la debida autorización, además debe considerarse el peso y la temperatura interna del producto antes de enviarlo al área de producción para verificar su calidad.

Por seguridad es mejor que el área de almacenamiento se mantenga cerrada con llave y con limitado acceso de la persona encargada para realizar los controles pertinentes. El proceso de requisición o salida de los productos ayuda a controlar la distribución ya que solo se podrá realizar si el personal que lo requiere presenta el documento para adquirirlo.

3.5.5.1 El proceso de salida en LA COLINA Suites Hotel

El jefe de alimentos y bebidas es el encargado del proceso de requisición, salvo el caso que se encuentre ausente, la gerente será quien entregue los productos solicitados; el pedido solicitado por cocina lo realiza el cocinero, quien diariamente revisa el menú ejecutivo para producirlo, al igual que obtiene la orden por parte del mesero cuando los comensales requieren algún producto ya sea de la carta o del menú, por otro lado en caso de realizarse algún evento revisa el comunicado de evento para informarse si existe la producción de alimentos y bebidas para el evento, para lo que solicita el pedido de productos al jefe de alimentos y bebidas. En el caso de la requisición del cuarto de apoyo de cafetería-restaurante, el encargado de solicitar el

pedido es el mesero, quien verifica las existencias de productos de su área, en el caso de requerir algún producto se lo pide al jefe de a y b.

El cuarto de apoyo cuenta con una alacena, cocineta pequeña, un microondas, licuadora, refrigeradora pequeña; es en este lugar donde por las mañanas se elaboran los desayunos, por eso la requisición que se hace es sobre pulpas de jugos, pan tajado, chocolate en polvo, café en polvo, leches, yogurt, queso, huevos, entre otros productos que se usan para los desayunos. El mesero es quien repone los productos ofrecidos en la estación de café y té ubicada por el lobby del establecimiento, por lo que al solicitar pedido, también solicita pedido para abastecer esta área.

También se realiza el proceso de requisición a minibar, donde la encargada de revisar las existencias en minibares es la camarera, quien diariamente realiza la limpieza de las habitaciones, en ese momento verifica si algún producto de minibar ha sido consumido por el huésped; en caso de que se haya consumido llena la orden de pedido a bodega, junto con la comanda, la cual irá para recepción para registro de consumo de huéspedes. Así mismo la camarera verifica la calidad y fechas de caducidad de los productos existentes en bodega y en caso en caso de haber producto vencido, estos los entrega al Jefe de A y B para que verifique y registre la eliminación del mismo en el inventario. Es importante mencionar que en esta parte del proceso, la solicitud de pedido es simplemente verbal, no se la realiza con un documento de soporte, salvo el caso de la solicitud de la camarera para requisición de minibar, quien lleva la comanda junto con la hoja de pedido a bodega. El proceso es aproximado también, ya que en el caso de recetas de platos de carta y de menú no existe recetas modelo, por medio de las cuales solicitar cantidades exactas.

El formato de pedido a bodega existe pero no se lo utiliza de forma correcta, ya que lo que se hace es acercarse a la bodega y solicitar el pedido al jefe de alimentos y bebidas, el pedido solicitado se lo registra en la hoja de pedido a bodega, la cual se encuentra dentro de la bodega, esto se lo realiza de esta manera con el fin de reducir el proceso de control, el cual se trataría de la revisión del formato de pedido a bodega, cada que se solicite el pedido; la hoja de pedido a bodega se cierra al final del día, para así registrar los datos de salida de productos en el inventario. El jefe de A y B analiza el pedido solicitado, reúne el pedido, pesa los productos que requieran ser pesados para detallar en el formato de pedido a bodega la cantidad de producto que sale y se lo entrega a quien lo solicitó. Además cabe recalcar que tampoco existen como respaldo las comandas de restaurante, al momento de tomar la orden, la comanda se lleva a la recepción o caja para que facture el consumo, no van a cocina; las comandas, que son los documentos donde se registra el pedido de los comensales, número de habitación, requerimientos especiales, etc. podrían funcionar como un sistema de control junto con el formato de pedido a bodega, ya que comparando las dos se podría verificar que se pida el tipo de producto preciso y cantidad correcta, evitando de esta manera el despilfarro y el hurto de productos. Cabe resaltar como en los procesos anteriores, que no se lleva el control de temperaturas, simplemente se observa que el producto tenga características aceptables para entregarlo a quienes lo solicitan, pero no se lleva el control técnico necesario.

Posteriormente se realiza el registro de cambios en el inventario, registrando aquellos productos que han salido de bodega, tomando en cuenta cantidades, tipo de producto, peso si se requiere; se registran aquellos que han caducado o que están dañados; de esta forma mantener el control adecuado, datos reales, y no tener discrepancias.

El proceso para requisición del cuarto de apoyo como para el área de producción de cocina se lo realiza de la misma forma, el Jefe de A y B debe conocer el menú ejecutivo que se llevará en el día y los platillos de la carta, cada uno con sus respectivas recetas; por otro lado debe conocer los productos que se requieren en los minibares y en el servicio de eventos.

3.5.6. El proceso de producción

El proceso de producción abarca tres actividades, como son: la preparación, cocción y retención de los productos alimenticios.

Según Cichy la preparación “es la serie de actividades efectuadas en los productos alimentarios antes de ser cocinados. La limpieza y pelado de vegetales, la limpieza de los cortes de carnes y la mezcla de productos crudos son ejemplos de actividades de preparación”. (CICHY, 1994, pág. 6)

El cocinado es donde se utiliza el calor para transformar la textura, olor, color, sabor y apariencia de la comida. Por último dentro del proceso de producción se encuentra la retención o espera, a la cual Cichy la ha denominado como “un punto de control crítico, particularmente en las operaciones de servicios de alimentos preparados con anticipación”. (CICHY, 1994, pág. 8).

“Nunca debemos olvidar que una comida, por muy simple que sea, no sólo es una respuesta a una necesidad fisiológica, sino que también es una posibilidad de sentir una serie de sensaciones visuales, gustativas o las relacionadas con los olores, el tacto o el ruido de un crujiente”. (GALLEGO, 2002, pág. 525)

Primero se preparan los alimentos necesarios que van a utilizarse durante la cocción y elaboración de los platillos. Este paso incluye todas las actividades que se llevan a cabo en los alimentos previa la cocción o de que se sirvan crudos. Respecto a la preparación de los alimentos, se debe tener en cuenta el manejo sanitario, ya que puede haber productos que no requieran pasar por el calor, sino que se los sirve directamente, de este modo no se podría destruir los microorganismos. La preparación es el paso inicial de la de conversión de alimentos crudos a platillos terminados de un menú o de una carta; en este paso lo que se

busca es realzar la calidad de los productos, así se establece la seguridad de los alimentos y se controlan los desperdicios. Se debe observar con mucha atención:

- A los alimentos altamente peligrosos.
- Alimentos que contengan contaminantes naturales.
- La contaminación cruzada.
- Alimentos con variados pasos de preparación.
- Alimentos expuestos a altas temperaturas por periodos largos.
- Alimentos que pasan por muchos cambios de temperatura.
- Alimentos preparados en grandes cantidades.

La clave en el proceso es disponer de todos los ingredientes en el área de trabajo antes de que inicie la preparación, este hecho es lo que se conoce como Mise en place (poner en su lugar), el cual reduce el tiempo de manipulación de alimentos y facilita el proceso. La preparación incluye el lavado, pelado, cortado, picado y ubicación de los alimentos sobre tablas para cortar. Previo al proceso de preparación se debe ojear las recetas modelo, de esta manera la adquisición de productos de bodega para la producción de platillos será más exacta y se obtendrá lo realmente necesario, por otro lado se recuerda el proceso de elaboración del platillo.

En el proceso de producción de los platillos es muy necesaria la higiene personal en los responsables del proceso, éstos deben llevar su uniforme limpio, usar protectores para el cabello, no deberán fumar en las áreas de preparación; es necesario probar los alimentos a medida que se los elabora, pero para esto se debe tomar en cuenta medidas sanitarias, el lavado de manos es esencial antes, durante y después del proceso. Por otro lado el equipo que se va a utilizar para la preparación y elaboración de platillos debe mantenerse desinfectado y limpio para evitar la contaminación cruzada, las mesas de trabajo deben ser limpiadas con frecuencia al igual que las tablas de corte; además debe evitarse la entrada de plagas que perjudiquen el servicio de alimentos y bebidas. Las instalaciones al igual que el equipo deben

ser utilizadas de manera eficiente, su diseño debe reducir los riesgos de contaminación así como de riesgos físicos. En cuanto a la cocción, los objetivos del proceso son: destruir microorganismos perjudiciales para la salud, incrementar la calidad de los alimentos, y alterar su forma, color, textura, sabor y apariencia. El proceso abarca la combinación de cantidades adecuadas de ingredientes según las recetas modelo, los cuales se calientan a la temperatura adecuada, por un tiempo determinado, dando como resultado un producto diferente a los ingredientes crudos con que se produjo. El control sanitario es esencial, debido a que el proceso implica el uso de las manos, esto incrementa los riesgos, por esto el personal debe ser muy cuidadoso y tener hábitos de limpieza e higiene personal; todos los implementos que se utilicen para la cocción debe ser lavados y desinfectados entre usos; las temperaturas deben aplicarse correctamente para evitar una cocción mala y a medias, además debe considerarse el tipo de equipo que se utiliza, el equipo debe mantenerse en óptimas condiciones para así sacarle el mejor provecho, además del equipo las instalaciones deben ser muy bien planeadas para reducir riesgos de sanidad y de seguridad, el área debe ser amplia, debe contar con buena ventilación, iluminación y sanidad, los materiales y la construcción deben ser buenas, para así facilitar la limpieza.

La retención es el punto entre el tener el plato de cocción terminado y la salida del plato hacia el comensal, para desarrollarse el servicio, en este paso se debe cuidar las temperaturas de los alimentos para evitar riesgos de contaminación por desarrollo de microorganismos. Los responsables de la producción de platillos deben controlar que las temperaturas de los platillos sean correctas, aquí se evita que los alimentos calientes se enfríen y que los alimentos fríos salgan de la cadena de frío en la que se encuentran, para que esto se desarrolle eficientemente es necesario contar con el equipo adecuado, el termómetro principalmente, con el cual deben tomar las temperaturas de los productos de manera constante. Otro tipo de equipo son las mesas calentadas por vapor, técnicas como el baño maría, calentadores, estos respecto a la cocina caliente y por el lado de la cocina fría están refrigeradores. Durante el proceso se debería contar con la comanda, como un medio de control para verificar el pedido solicitado por los comensales y poder producirlo.

En relación al proceso de alimentos y bebidas es muy importante que al realizar la preparación, producción y servicio se los realice en un ambiente adecuado, que sea seguro tanto como para los clientes como para los empleados; el hecho de ofrecer alimentos y bebidas seguros es una responsabilidad de los empleados de la empresa.

Para que se cumpla con la seguridad alimentaria es necesario llevar a cabo el Análisis y Control de Puntos Críticos, mayormente conocido por sus siglas en inglés HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points). Como lo explica Brown, este sistema se encarga de asegurar la inocuidad de los alimentos, monitorea la preparación de los alimentos con la finalidad de reducir el riesgo de enfermedades, contagio, etc. Se desarrolló a finales de los 60's por una compañía fabricante de alimentos para las misiones espaciales, llamada Pillsbury Co., el objetivo que se tenía era crear alimentos seguros, que no estuvieran contaminados, con la finalidad de no llevar al fracaso las misiones espaciales que se realizaban.

HACCP tiene como objetivos: hacer el producto lo más seguro que sea posible, además entre sus objetivos está el ser capaz de dar pruebas de que el producto ha sido procesado en la forma más segura posible. Si los alimentos crudos son seguros y el proceso es seguro, entonces el producto final será seguro.

En el caso de aplicar HACCP al proceso de producción lo que se trata es que desde el momento de la reunión, preparación, cocción de alimentos y posterior el montaje y el servicio se los realice de la forma correcta siempre teniendo presente la seguridad alimentaria.

Para aplicar HACCP al proceso es necesario conocer los Puntos Críticos de Control, estos son:

- CCP 1 Temperaturas en la recepción de productos
(pollo, mariscos, pescado y carne roja se recibirán congelados a una temperatura máxima de 5°C, productos refrigerados como lácteos, embutidos se deberá recibir a 5°C).
- CCP 2 Temperaturas de almacenamiento: temperaturas de las cámaras máximo a 5°C.
- CCP 3 Cocción de los alimentos: cocina caliente temperatura de cocción aves y carne picada 74°C, lomo 70°C, pescado, mariscos y cerdo 65°C.
- CCP 4 Enfriamiento: (de 74°C tiene que bajar en 4 horas a 5°C).
- CCP 5 Temperatura de los alimentos listos para consumo durante el manipuleo: la temperatura no debe pasar de 15°C en 40 minutos.
- CCP 6 Temperatura durante despacho, transporte y carga (al llegar al avión debe ser de 8°C).

Por otro lado para aplicar HACCP se deben conocer los SOP (Standard Operating Procedures) en español son los procedimientos operativos standard, estos son instrucciones detalladas por escrito, las cuales tienen la finalidad de lograr uniformidad en la ejecución de una función. Los SOP que se aplican al HACCP son los siguientes:

- SOP 1 Procedimiento para el control de ingredientes de las comidas.
- SOP 2 Procedimiento para la aprobación de proveedores.
- SOP 3 Procedimiento para el control de alimentos en la recepción: (recepción de materia prima).
- SOP 4 Procedimiento para el almacenamiento de alimentos: (Sistema FIFO)
- SOP 5 Lavado y desinfección de vegetales crudos.
- SOP 6 Procedimiento para el manipuleo de alimentos.
- SOP 7 Procedimiento para la higiene personal de los manipuladores de alimentos.
- SOP 8 Procedimiento para limpieza.
- SOP 9 Procedimiento para el control de riegos físicos.
- SOP 10 Procedimiento para el entrenamiento en seguridad alimentaria.

- SOP 11 Procedimiento para la calibración de herramientas de control.
- SOP 12 Procedimiento para el análisis microbiológico de alimentos, agua y hielo
- SOP 13 Instalaciones
- SOP 14 Procedimiento para el tratamiento de incidentes relativos a la seguridad alimentaria.

3.5.6.1 El proceso de producción en LA COLINA Suites Hotel

Cabe recordar que el establecimiento ofrece en cuanto al servicio de alimentos y bebidas un menú ejecutivo diario y una carta de platillos, el proceso de producción del menú ejecutivo es más estándar en relación al de la carta, esto se debe a la demanda diaria existente para cada tipo de servicio; cada día para el menú ejecutivo se realizan las mismas actividades de revisión del menú, revisión de recetas, pedido de productos a bodega, mise en place, cocción de productos, servir los platillos y salida del plato hacia el comensal, en este proceso del menú ya se conoce que platillos se llevarán a cabo, por el mismo hecho que el menú ya se había establecido previamente, mientras que para los platillos de la carta se debe esperar al comensal para que decida qué platillos se va a servir, recién en ese momento se establece el proceso de producción.

El proceso de producción inicia con la recepción del producto solicitado en la bodega y la solicitud del mesero de la producción del plato requerido por los comensales; se revisa el menú ejecutivo diario, los platos ofrecidos en la carta, además se analiza la pequeña libreta que se tiene con algunas recetas de los platos que se producen, ya que no se cuenta con recetas modelo. Vale recordar que no se llevan a cabo las respectivas comandas, las cuáles deberían ser llevadas a cocina para conocer el tipo de plato que se ha solicitado en comedor, la falta de este documento genera diferencias entre cocina y servicio debido a que no hay el documento

que respalde la cantidad y tipo de plato exacto que ha sido solicitado por los clientes. Se revisan los servicios de alimentos y bebidas solicitados para eventos. Luego se prepara el equipo y alimentos a ser utilizado, se lavan los alimentos, se pela, se corta, se rebana, se pica, y se los prepara para la debida cocción; se realizan los productos de la cocina fría, los de la cocina caliente, se verifica el sabor, la textura, el color, apariencia de los productos elaborados; en caso de ser necesaria se añaden los artículos necesarios para mejorar la calidad del plato.

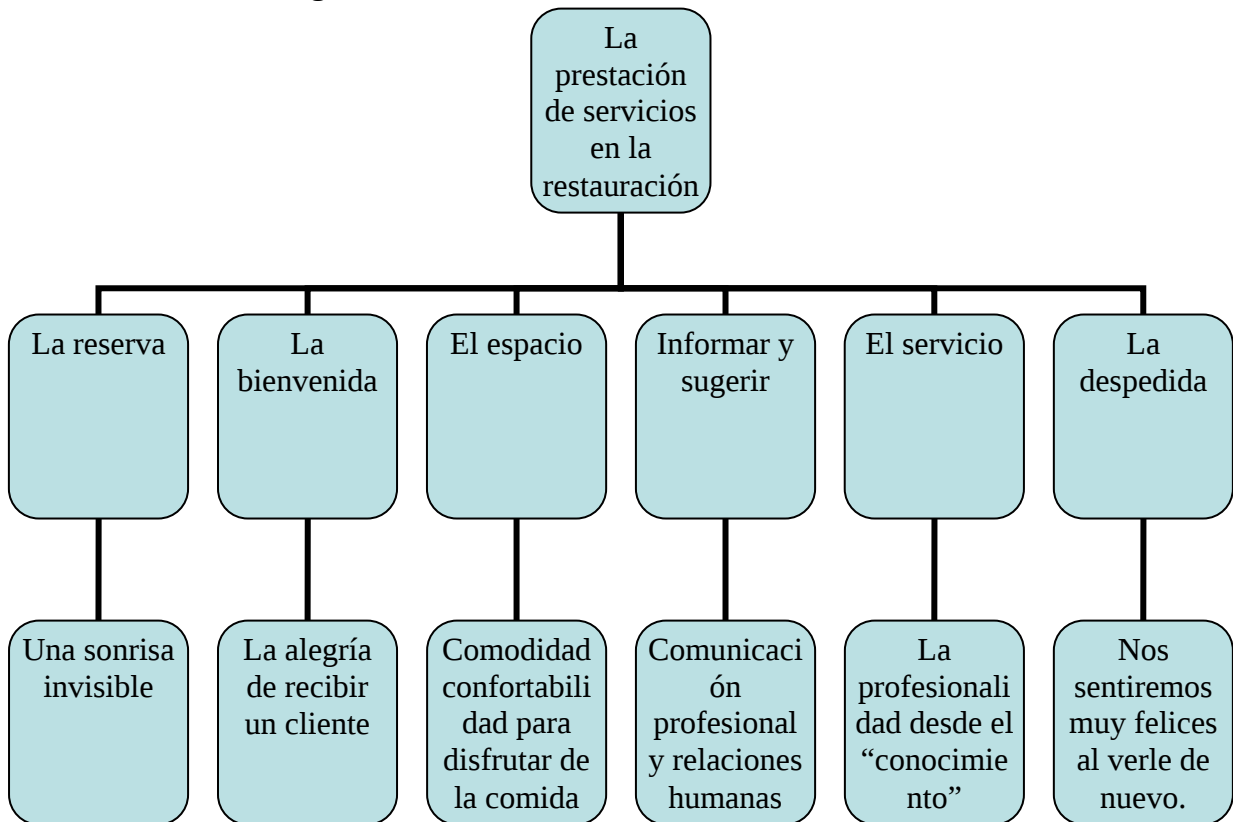
Es necesario mencionar que el jefe de A y B rara vez realiza el control sobre las temperaturas de los productos, ya sean crudos o cocinados. Si se trata de productos que requieren permanecer en temperatura fría se los coloca en el refrigerador o congelador si así se requiere y aquellos que requieren permanecer en temperatura caliente se los mantiene en la temperatura respectiva. Se requiere la evaluación y aprobación del jefe de A y B respecto a los platos elaborados. Luego se procede a preparar la vajilla y realizar el montaje de los platillos de acuerdo a lo que vayan solicitando los comensales, de esta manera se obtienen platos para la salida hacia el comedor, servicio del que se encarga el mesero. Después se lleva el registro de la cantidad de platos que han salido al comedor; aquí a este dato se le suma la cantidad de platos consumidos por el personal del establecimiento, este registro se lo lleva en un simple cuaderno de borrador. Posteriormente se realiza la limpieza del equipo utilizado, de los platos sucios que regresan al área de cocina, se limpian máquinas, vajilla, mesones, cocina, pisos, paredes; se limpia y se desinfecta cada espacio. Previa la producción de platos, a la llegada de los empleados, el jefe de A y B, debería controlar al personal en aspectos como: la higiene personal, uniforme limpio, uñas cortas y sin esmalte, malla en el cabello, y el lavado de manos constantemente.

3.5.7 El proceso del servicio

El servicio abarca la transferencia de los artículos del menú solicitados por los clientes, desde el área donde se produjeron hasta el lugar donde se encuentran los clientes. El proceso del servicio es muy importante, desde el momento en que el cliente reserva una mesa o llega al restaurante de un hotel se inicia una especie de ritual, donde el principal objetivo es hacer que vuelva. Para prestar un servicio de calidad es necesario estar dispuestos y querer brindarlo; se requiere de una actitud positiva para poder complacer a los clientes, es importante darles respeto y la consideración que se merecen.

Para prestar servicio en un restaurante se requiere conocer las reacciones humanas en cada momento, sobretodo el hecho de mantener una cierta distancia, la cual refleje educación y respeto hacia éstos. A continuación se presenta en la figura 9 los pasos que se dan en los procesos de la prestación de servicios de alimentos y bebidas:

Figura- 9 Prestación de servicios en la restauración.



Fuente- (GALLEGO, 2002, pág. 528)

El servicio que se ofrece en un establecimiento de alimentos y bebidas es un factor muy importante, el servicio requiere de calidad y sanidad, la calidad se la debe mantener en la relación y buena comunicación del mesero con el comensal y con el personal de cocina. El manejo sanitario de riesgos es esencial en la planeación del servicio ya que los comensales esperan recibir alimentos seguros, al igual que técnicas de servicio que sean seguras.

El encargado del servicio, debe tener muy en cuenta cuestiones sanitarias para evitar riesgos en los alimentos, debe llevar su uniforme de la manera correcta y limpio, debe tener costumbres higiénicas, lavar sus manos frecuentemente, no debe fumar ni mascar goma en el

comedor o en la cocina, además debe tener cuidado al llevar los platillos hacia el comensal, tomado en cuenta de no topar los alimentos con sus manos ni con la ropa que lleva, por otro lado debe preocuparse por la limpieza total del comedor, para que este se encuentre limpio, y agradable para que los comensales tengan una buena imagen.

El responsable del servicio debe estar capacitado para realizarlo, debe estar entrenado para reconocer una calidad aceptable ya que ellos son los últimos en verificar la calidad de los platillos antes de servirlos, lo cual se determina por la apariencia, textura, consistencia y sabor. Por otro lado debe conocer muy bien el menú y la carta así como los productos que lleva cada platillo, con el fin de responder las preguntas de los comensales. Los meseros deben ser cuidadosos con sus charolas, deben llevarlas de manera correcta y siempre deben mantenerlas limpias.

El encargado del proceso, quien es el mesero, debe preocuparse por los tiempos, desde el momento en que realiza el pedido en cocina hasta el momento de llevar el platillo servido al comensal, los alimentos deben servirse con prontitud ya que si se demora mucho la calidad de los alimentos del platillo puede verse afectada. El responsable del servicio debe tener siempre presentes valores de honestidad ya que será el responsable de llevar la cuenta de aquello que ha sido consumido, por lo tanto manejará el dinero entregado por los comensales para el pago, el dinero pasa a recepción donde se encuentra la caja, también deberá llevar el vuelto. El proceso de servicio implica cierto equipo que debe limpiarse, desinfectarse, almacenarse y manejarse de manera que se evite la contaminación; además las instalaciones requieren de la limpieza y desinfección correctas, un comedor limpio dará como resultado una buena imagen del establecimiento. Después de haber servido los platillos a los comensales, el mesero, debe preocuparse por conocer si todo lo que le entregó esta tal cual lo solicitaron y si requieren algo adicional, debe retirar los platos sucios y llevarlos de regreso a cocina, así también realizar una limpieza total del área y montar una nueva mesa.

3.5.7.1 El proceso del servicio en LA COLINA Suites Hotel

El servicio en el restaurante inicia con la llegada de los clientes al restaurante, se les da la bienvenida, se les asigna una mesa de acuerdo a sus requerimientos, en caso de no haber mesas disponibles, se les da la opción de esperar en el lobby hasta que se desocupe una mesa. Se les muestra la carta, el menú, a la vez que se les da sugerencias; luego se les toma la orden, en el caso de no haber algún producto, se les sugiere otro tipo de plato. Se verifica la orden con los comensales, luego se lleva la copia de comanda a recepción para la facturación del consumo, después solicita en cocina el plato requerido por los comensales se dirige a cocina para la debida producción del plato, hasta mientras se atiende a otros clientes y se verifica si requieren de algo adicional. El mesero regresa por el plato producido y se lo lleva al comedor, se atienden quejas, sugerencias y otras necesidades de los comensales. Se retiran platos terminados y sucios, se verifica cualquier otra solicitud de los comensales y si no existe alguna se les lleva la cuenta de consumo, después se recoge la cuenta para llevarla a caja, se prepara y se lleva la factura y cambio en caso de que exista alguno; se ayuda a los comensales a salir de la mesa y se da la despedida de los mismos. Después de la salida de los comensales se retira todo lo sucio de la mesa y comedor, se limpia, se desinfecta y se monta una mesa nueva.

El problema encontrado en el proceso de COLINA SUITES es la falta de un formato como la comanda o la orden de los comensales; ya que este documento simplemente se lo transfiere a caja para la realización de la factura; el problema se basa en que la cocina y el personal de servicio, al momento de la producción y entrega de platos tienen confusiones debido a la falta de conocimiento real de cuántos platos han sido requeridos, de qué tipo y cuántos han salido al comedor, la falta de control en este aspecto resulta en diferencias entre el mesero, el cocinero y el jefe de alimentos y bebidas.

3.5.8 El proceso del servicio de room service

El servicio de Room Service es un servicio que cubre las necesidades adicionales de aquellos clientes que requieren de la facilidad de servirse su comida en la propia habitación, sin necesidad de acudir al comedor con el fin de adquirir los alimentos que ha solicitado. Es muy importante que el desarrollo del servicio de Room Service se lleve a cabo tomando en cuenta la calidad y seguridad de los platillos, esto quiere decir que los platillos que son calientes deben servirse calientes y los fríos deben servirse fríos, por lo que se debe cuidar las temperaturas. Por otro lado se debe retirar los platos sucios a tiempo, sin dejar que pase mucho tiempo con la finalidad de dar una mejor atención al huésped.

El servicio de room service, conocido en español como el servicio a la habitación, es diferente entre un establecimiento y otro, aún así existen procedimientos básicos donde primeramente se toma el pedido del huésped, se lleva la comanda a cocina para la respectiva producción del plato solicitado. Los encargados del proceso deben conocer perfectamente los ingredientes y la producción de los platillos para atender cualquier inquietud que se pueda presentar con el huésped. Al mismo momento que el platillo se está produciendo, el encargado del servicio de Room Service debe preparar el equipo con el cual va a llevar el plato hacia la habitación, como puede ser una bandeja, carro rodante, entre otros. Se aconseja que primero se coloque un mantel limpio, los cubiertos, las bebidas y platillos fríos, especies y condimentos para después agregar las bebidas calientes y alimentos calientes, al momento de tener listo el pedido se lo lleva a la habitación del huésped que lo solicitó; es necesario preguntar al huésped en que momento desea que se le retire la bandeja, de esta manera no se interrumpe mientras se sirve sus alimentos ni se llega muy tarde, dando una mala imagen del servicio.

3.5.8.1 El proceso del servicio de Room Service en LA COLINA Suites Hotel

El proceso inicia con la necesidad del cliente en cuanto a alimentación, donde se informa de la carta, del menú, realiza una llamada al mesero, quien realiza la toma del pedido del huésped, luego solicita a cocina el plato requerido por el huésped; mientras se produce el plato, el mesero prepara la bandeja para llevar el pedido; cuando el plato se ha producido, se lo coloca en la bandeja a medida que se han preparado y se lo lleva a la habitación del huésped, en este momento se averigua en qué tiempo desea que se le retire la bandeja, se pregunta si requiere de algo adicional, si requiere de algo extra se lo comunica a la cocina y se añade al pedido, se deja la habitación del huésped; luego del tiempo solicitado por el huésped para servirse sus alimentos, se dirige a la misma habitación para retirar la bandeja y platos sucios, los cuáles se regresan a cocina. Al no existir comanda física, la solicitud del pedido a cocina es simplemente verbal, luego se comunica a la recepción para que ingrese el consumo del huésped en el sistema.

3.5.9 Proceso del servicio de eventos

El servicio de eventos implica la entrega de los requerimientos solicitados para el evento por los contratistas, a fin de servir y satisfacer sus necesidades, cumpliendo todo aquello que se estableció previamente, siempre teniendo presente la calidad, y la entrega rápida y eficiente. Algunos establecimientos ofrecen el servicio de eventos, conocido como banquetes, pudiendo ser desde un simple café hasta una comida formal completa. Los eventos pueden ser un negocio altamente rentable si se lo planea con cuidado, teniendo dos grandes ventajas, la primera que el menú se lo establece previamente, al igual que la cantidad de huéspedes. Por otro lado un evento mal planeado puede resultar en un completo desastre si se desconoce la cantidad de personas que asistirán, o el desconocimiento de los tiempos de producción de

platillos y por lo tanto demora de los mismos. Para el correcto desarrollo de un evento es necesario contar con el equipo adecuado, las instalaciones adecuadas y sobretodo con personal capacitado. El control adecuado de tiempo y temperatura requiere muchas veces de equipos especiales, en especial si se trata de una gran cantidad de asistentes al evento. La organización del evento abarca el diseño, donde se establece las necesidades, requerimientos y objetivos del evento; la planificación, es el medio para llegar a los objetivos planteados; el montaje, es la disposición de recursos materiales y humanos para la puesta en marcha del evento, la preparación de todo aquello que se ha solicitado para poder continuar con el servicio; la ejecución del evento, donde se realiza el servicio y cumplimiento de lo acordado; desmontaje, es el paso donde se retiran los recursos que se han dispuesto para el evento y por último la evaluación de resultados, en este paso se desarrolla el seguimiento de los clientes, verificación de cumplimiento del servicio.

3.5.9.1 El proceso del servicio de Eventos en LA COLINA Suites Hotel

LA COLINA Suites Hotel ofrece a sus clientes el servicio de banquetes; Entre el tipo de eventos se realizan desayunos ejecutivos, paquetes seminario, almuerzos, cenas, bautizos, primeras comuniones, graduaciones, cenas bailables, entre otros, ofreciendo así mismo para cada uno la posibilidad de diversas comidas, decoración de salones, preparación del salón con equipos de sonido, música, pantallas o proyectores de imagen, servicio de Internet wireless, entre otros. El proceso que se lleva a cabo empieza con el alquiler del salón, donde el responsable de atender el servicio es el jefe de alimentos y bebidas; se atiende al cliente, se conocen sus requerimientos, como la fecha y hora a realizar el evento, se verifica la disponibilidad de los salones, en caso de estar ocupados para la fecha solicitada se busca reprogramar con otra fecha; se otorgan precios de los servicios solicitados, así como del salón en sí, de comidas y bebidas, se analiza el tipo de servicio que se llevará a cabo. Luego se realiza la cotización del evento y se la da a conocer a los clientes, en caso de aceptar se

confirma la reserva del salón. Es necesario mencionar que los clientes pueden conocer las instalaciones del establecimiento si así lo desean.

En el hotel se acostumbra a llenar el comunicado de evento, del cual se entrega una copia a cada área del establecimiento con el fin de que todos se enteren del servicio y si se requiere de alguna acción por su parte para el evento programado. En este documento se indican las fechas, hora programada, nombre del salón, si requieren de servicio de alimentos y bebidas, servicios adicionales como instalación de equipos de sonido, computadores, etc. Si se requiere de control de seguridad para el control de entrada de autos al parqueadero, entre otras acciones. Luego en el día del evento se firma el contrato de alquiler de salón de evento, se prepara el salón en base a lo solicitado, se producen los servicios que han sido programados, se está al tanto del servicio que se produce, se debe permanecer en el evento y atender cualquier inquietud de los asistentes al evento. Al finalizar el evento se procede al respectivo cobro del monto del evento, se realiza la limpieza del salón, se retiran los platos sucios, mantelería, equipos, etc. Después de haber sido realizado el evento se envía a los clientes una tarjeta, mensaje de agradecimiento por haber escogido el servicio del establecimiento.

3.5.10 Proceso de limpieza y mantenimiento

“La hotelería es una actividad que tiene y debe mantener unos estándares de seguridad e higiene que no pueden ser cuestionados o infravalorados en ninguna circunstancia”. (GALLEGO, 2002, pág. 531 - 532). Es necesario tener conceptos muy claros de la limpieza e higiene, ya que al no haber un concepto claro no se podrá concebir el proceso; cabe recalcar que la higiene se refiere a recursos materiales y humanos; la gerencia y los jefes departamentales deben incentivar tanto la higiene personal como la del área de trabajo. Es

importante que se mantenga la limpieza como un hábito y no una tarea más por realizar; el personal que trabaja para las empresas dedicadas a la restauración tiene una gran responsabilidad, debido a que la labor que realizan está ligada a la salud de las personas, por lo que un descuido los afecta a ellos directamente.

La limpieza e higiene abarcan los espacios como suelos, decoración, iluminación y mobiliario; también está ligada a las instalaciones de agua, calefacción, aire acondicionado, eléctricas; los equipos como cocina, hornos, freidora, parrilla, batidora, vajilla, cubertería, los alimentos; además se relaciona con la higiene personal de producción y de servicio.

La limpieza y el mantenimiento son procesos muy importantes en lo que se refiere a un establecimiento de alimentos y bebidas, el desarrollo del proceso debe llevarse de forma correcta, teniendo presente el evitar la contaminación por agentes limpiadores y desinfectantes, los cuales pueden poner en peligro la vida de los empleados así también a la de los clientes. Los limpiadores, desinfectantes, desengrasantes, jabones, pulidores, desodorantes son totalmente necesarios para el desarrollo del proceso de limpieza y de mantenimiento; la limpieza consiste en eliminar la suciedad para evitar la acumulación de residuos alimenticios como no alimenticios y de esta manera evitar el crecimiento de microorganismos que perjudiquen al efectivo desarrollo del servicio de alimentos y bebidas. Además de la limpieza es necesaria la desinfección ya que con este procedimiento se eliminan patógenos que hayan sobrevivido al procedimiento que se llevó a cabo en la limpieza. Para la utilización de los agentes limpiadores y desinfectantes se debe tomar en cuenta medidas de precaución y conocer el uso adecuado de cada producto, para el correcto uso de cada uno es importante conocer las características de uso que viene grabado en cada empaque; es importante seguir las recomendaciones del fabricante para la mezcla y aplicación adecuada de limpiadores y desinfectantes, además el almacenamiento de cada uno de estos productos se debe realizar en el lugar adecuado, siendo este en un lugar alejado de los productos alimenticios.

El objetivo del manejo seguro de productos químicos es evitar la contaminación de alimentos y equipo, proteger a los miembros del personal y a los clientes como son los huéspedes y aquellos que no se hospedan en LA COLINA Suites Hotel pero tienen otro tipo de consumos como es el restaurante.

La limpieza de rutina es responsabilidad del personal interno del establecimiento, quienes deben conocer perfectamente los procedimientos de limpieza y la ubicación de los productos de limpieza y desinfección; para realizar una limpieza más profunda se suele contratar a empresas externas que se dedican justamente a la prestación de limpieza de instalaciones de empresas de alimentos y bebidas. Es importante que en este proceso se tome en cuenta la sanidad, de esta manera se evita la contaminación cruzada, se debe limpiar y desinfectar el equipo y utensilios de cocina, para que el trabajo resulte más fácil es mejor remojar el equipo y los utensilios previo al lavado, de esta forma se elimina una gran parte de partículas que hayan estado adheridas, la solución de jabón, detergente es esencial para este paso. Posteriormente se debe enjuagar, con este paso se eliminan residuos de alimentos y el detergente; una vez que se ha lavado se debe desinfectar el artículo y ponerlo a secar con aire. Por otro lado en algunos equipos y utensilios que se utilice se debe considerar las recomendaciones del fabricante para poder realizar la limpieza y desinfección, el realizar este proceso de forma continua tiene como resultado el rendimiento óptimo y a la vez reduce las correcciones que con el tiempo representan para la producción, pérdida de tiempo y dinero. Es necesario que en las instalaciones exista suficiente espacio para ubicar los platos sucios, los restos de alimentos deben depositarse en el tacho de basura, y de ahí sí seguir lavando los platos. Aquellos platos que estén astillados o rotos se deben eliminar para evitar accidentes.

Cada empleado debe estar muy bien entrenado para la utilización del equipo, materiales que se utilicen para la limpieza y el mantenimiento; el mantenimiento preventivo reduce riesgos y permite un control de costos a largo plazo, para el mantenimiento también es muy importante que se sigan los lineamientos de los fabricantes sobre el equipo y material a utilizarse.

En cuanto a la bodega es necesario que se limpie por lo menos dos veces al día y sin falta al momento de almacenar los productos adquiridos para que la bodega quede limpia y si al momento de almacenar las instalaciones de la bodega se ensucian es importante limpiarla para que de esta manera se mantenga limpia y se evite la contaminación y propagación de microorganismos; la cocina y el comedor son otros dos lugares que requieren de limpieza constante y minuciosa.

La limpieza de la cocina debe ser realizada constantemente, todo el personal de alimentos y bebidas debe estar muy bien entrenado para realizar la limpieza que le corresponda; deben saber que la limpieza de su área es tan importante como cualquier otra actividad que realiza e incluso hasta más importante.

La idea más eficaz en cuanto a la limpieza es hacer responsable a cada empleado por la limpieza de su área. Se aconseja llevar un formato para verificar la limpieza del área realizada; la cual sirve como un documento de apoyo para conocer qué tareas se deben realizar mediante el proceso de limpieza y cuáles se han cumplido; por último el jefe inmediato debería revisar que se haya llevado la limpieza del área asignada y aprobar con su firma en el documento. A continuación la tabla 9 muestra un ejemplo del formato:

Tabla 9 – Formato hoja de limpieza.

HOJA DE LIMPIEZA	
Colocar un visto en las actividades completadas.	
☐ 1. Apagar todo el equipo	
☐ 2. Llevar todas las tazas, sartenes y utensilios al lavabo	
☐ 3. Envolver, fechar las sobras.	
☐ 4. Limpiar a fondo el refrigerador.	
☐ 5. Limpiar los estantes.	
☐ 6. Limpiar las paredes.	
☐ 7. Limpiar las manchas.	
☐ 8. Limpiar y pulir el acero en el área.	
☐ 9. Limpiar a fondo el lavabo.	
☐ 10. Llevar fuera la basura. Romper las cajas para hacer mas espacio.	
☐ 11. Barrer el piso del área.	
☐ 12. Volver a color las tazas, sartenes, utensilios limpios en su lugar.	
☐ 13. Verificar si los otros empleados requieren de asistencia.	
☐ 14. Verificar limpieza con el jefe encargado	
Cocinero	Hora de salida
Jefe	

Fuente – (BROWN, 2007, pág. 464)

3.5.10.1 El proceso de limpieza y mantenimiento en LA COLINA Suites Hotel

Cabe mencionar que para el proceso de limpieza y mantenimiento no se tiene establecido un proceso en sí, lo que se realiza en este caso es la limpieza completa de los materiales como vajilla, cubertería, equipos, máquinas, se realiza la limpieza del refrigerador, congelador, horno, cocina, estantes, repisas, mesas, mesones, pisos, paredes, y todo lo que se puede encontrar en el área de comedor, cocina, bodega, cuarto de apoyo de cafetería – restaurante. Se limpian polvos, restos de alimentos, escombros, basura; se reúne la basura y se la coloca en tarros de basura. Se barren los pisos, se limpia, se desinfecta. Del mantenimiento se encarga el personal destinado a ello, quien debe revisar las indicaciones de fabricación respecto al mantenimiento de equipos, máquinas, etc. El proceso no cuenta con documentos de control

como el formato de verificación de limpieza, el cual se entrega al jefe inmediato para evaluar la limpieza realizada.

3.5.11 Manejo de quejas, reclamaciones de clientes

Medir la satisfacción de los clientes no es una tarea sencilla, empezando por el factor tiempo, este no nos facilita el preguntar a los clientes como se sienten, si están a gusto o si podemos realizar alguna cosa para mejorar el servicio que se les ofrece. Además la simple pregunta de cómo estuvo la estadía no trae como resultado respuestas sinceras, ya que los clientes cuando se les hace esta pregunta lo que buscan es contestar de la forma más rápida posible, sin contestar lo que realmente piensan o sienten.

Factores como estos, sumados a la esencia del trabajo de hotelería, que se basa en la hospitalidad, atención del cliente, el servicio, se ha llegado a la conclusión que es una buena oportunidad para mejorar la gestión y la relación con los clientes el analizar las quejas, reclamaciones, opiniones de los clientes.

Las críticas negativas no son fáciles de entender, pero se debe tener en cuenta que el aceptarlas y utilizarlas con fines de mejorar, no hace más que enriquecer la gestión laboral. Cuando un cliente se queja es porque está disgustado por el trato recibido, por el comportamiento de alguien o porque simplemente el producto/servicio no le satisface. Las quejas deben resolverse de manera inmediata, esto da la imagen de que nos preocupamos por él y por mejorar el

servicio/producto que le ofrecemos. Las quejas deben ser un método para aprender el comportamiento y necesidades del cliente.

La reclamación es más grave que una queja, esta representa la petición, exigencia de algo, de lo cual el cliente cree tener derecho, su reclamo se puede dar porque se ha provocado personal o profesionalmente consecuencias negativas. Para atender las quejas es necesario que la dirección tenga presente la forma de actuar ante estas, debe saber que es lo que va a hacer si se presenta un reclamo. Por lo general ante un reclamo lo que se hace es: 1. escuchar todo el reclamo que tiene el cliente y darle la razón. 2. Entregarle la hoja de reclamos para que relate todos los hechos. 3. Darle satisfacción multiplicada. El reclamo va más allá de su contenido, lo que importa aquí es que el cliente está disgustado y ha perdido su confianza; por otro lado cabe resaltar que las reclamaciones pueden aparecer en cualquier momento; por lo que todo el personal, desde los altos mandos, al personal operativo deben estar preparados para atender los reclamos y buscar soluciones.

A continuación se presentan algunos consejos que pueden tomarse en cuenta ante un reclamo:

- Mirar al cliente a los ojos y presentar una expresión relajada.
- Asentir con la cabeza y demostrar que se le escucha.
- No se debe tomar el reclamo de forma personal.
- Pedir disculpas.
- Tratar de resolver el reclamo de forma inmediata.
- Valorar el contenido del reclamo.
- Observar si el cliente se siente satisfecho con la respuesta o con lo que se ofrece como solución al reclamo.
- Pensar solo en términos económicos puede resultar negativo.

- Buscar ayuda si se observa que no se soluciona el problema por cuenta propia.
- Un reclamo es la oportunidad de mejorar, por lo tanto se debe resolver con profesionalismo, seguridad y confianza.
- Hacer un seguimiento de las reclamaciones.

Gracias a Gallego podemos nombrar algunos de los hechos que comúnmente molestan a los clientes en el restaurante, estos son: (GALLEGO, 2002, pág. 621-624)

- La falta de higiene en el personal que le atiende.
- Que el mesero no le preste atención.
- Las discusiones entre el personal.
- Que el mesero no le atienda si el cliente no está ubicado en una de sus mesas.
- Que no le den la bienvenida.
- Los ruidos excesivos.
- La falta de limpieza general.
- Elaboración incorrecta de platos.
- Materia prima incorrecta.
- Que el personal no sea amable.
- Presentación de platos inadecuada.
- Temperaturas inadecuadas en los platos.
- Que la carta sea muy reducida.
- Factura incorrecta y con errores.
- Que espere mucho entre platos.
- Olvidar los pedidos y sus especificaciones.

- Cartas y menús sucios y en mal estado.
- Que el IVA no se incluya en los precios.
- Que le lleven la cuenta sin haberla pedido.
- Que os meseros tomen mucha confianza.
- Cubiertos, vajilla sucia.

En cuanto a las opiniones de los clientes, es factible y conveniente tener un buzón de sugerencias, para que el cliente deposite aquello que cree necesario que el establecimiento debería tener o realizar. Además se deben realizar encuestas para conocer la satisfacción de los clientes; aunque las encuestas no siempre reflejan lo que el cliente realmente piensa del establecimiento; pero aún así pueden ayudar a encaminarse a que se tomen medidas de mejoramiento.

3.5.11.1 Manejo de quejas, reclamos en LA COLINA Suites Hotel

El manejo de quejas y reclamos en el establecimiento se lleva de la siguiente forma; ya sea un reclamo o una queja lo que se busca es pedir disculpas y obtener una solución rápida como punto inicial; por lo general los problemas caen sobre el mesero quien se encarga de la atención personal a los clientes, al resto del personal del departamento como el jefe de A y B o el cocinero, los clientes no los ven directamente. En caso de no haber obtenido la solución adecuada para el cliente, o en el caso que no se pueda solucionar por cuenta del mesero, se busca la asistencia del jefe de A y B para que busque la solución al problema, escucha la queja o el reclamo de los clientes, y siendo el caso que tengan razón les ofrecerá la solución pertinente; por lo general los problemas se dan por equivocación de pedidos, o no se escuchó

las especificaciones que el cliente dio al mesero, o porque se encontró algo en el plato que no era propio del mismo; aunque este último se da en menores casos. En el caso que el cliente no tenga razón de la queja o del reclamo se trata de llegar a un acuerdo, un punto medio, y si así no se soluciona el problema con el cliente se procede a manejar la queja, reclamo como si el cliente sí hubiese tenido la razón desde un inicio. Si por último el problema no llegó a resolverse con la asistencia del jefe de A y B se buscará la asistencia de la gerente con el fin de que se entienda con el cliente y le solucione su reclamo o queja.

CAPITULO IV

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL HOTEL LA COLINA SUITES

4.1 INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA

La Industria hotelera se basa en los servicios, los cuales se han ido desarrollando a través del paso del tiempo, empezando como un lugar de descanso nocturno hasta un lugar de descanso equipado con servicio de alimentación, servicio de limpieza, servicio de spa, servicio de animación turística, entre otros. Estos servicios deben ser presentados a los clientes de forma clara y real, deben presentarse tal como son, no se pueden ofrecer servicios engañosos; es por este motivo que la calidad de los servicios en la industria hotelera es muy importante. Al cliente hay que darle lo que se ha garantizado, esto quiere decir productos y servicios honestos, los cuales pueden tener errores pero no premeditados; por lo tanto para ofrecer calidad es necesario evaluar los productos y servicios que se ofrece de manera que se busque mejorarlos y adaptarlos a las exigencias cambiantes de la demanda y del mercado.

La calidad no es optativa, esta debe ser obligatoria para el mercado y la sociedad; se dice que la calidad es una consecuencia de la propia modernidad de los avances que se han dado a través de los años y de la posibilidad de elección entre productos y servicios afines pero con atributos superiores entre ambos. En la actualidad los clientes no tienen duda de que al comprar algo deben recibir calidad, este hecho ha modificado y mejorado el mercado; por lo tanto los clientes cada vez son más exigentes, y las empresas no pueden hacer más que darles lo que buscan si quieren sobrevivir.

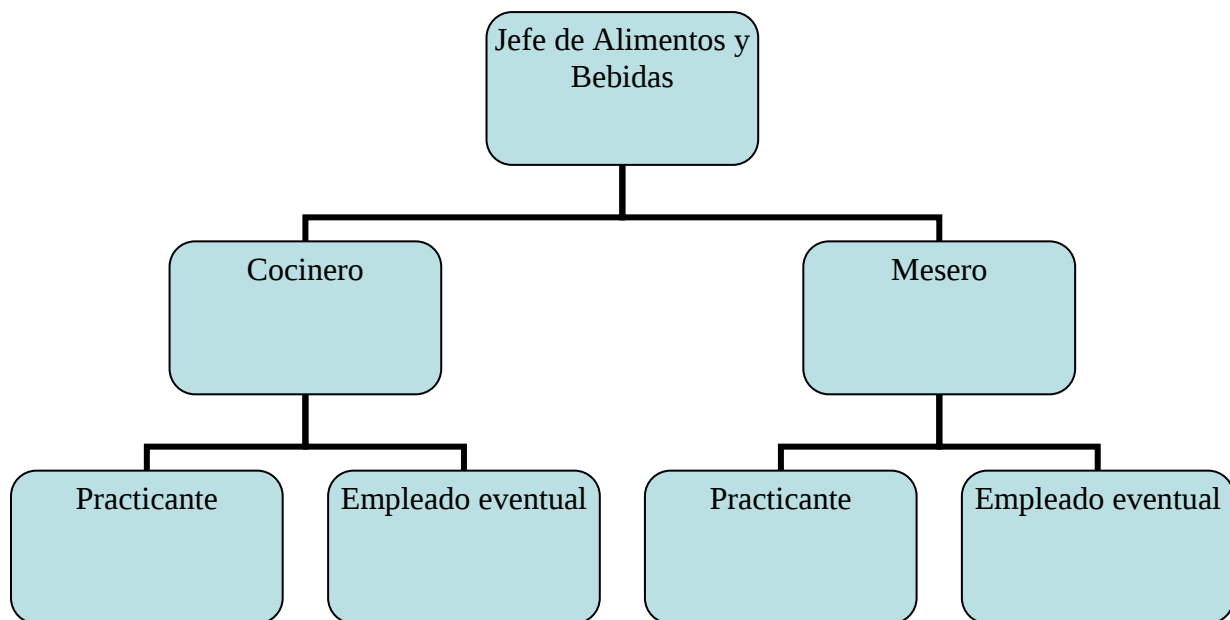
En la industria hotelera la calidad se ve reflejada en la habitación que adquirió, en la comida que consumió, en la atención que recibió por parte del personal que trabaja en el establecimiento; pero cabe recordar que al finalizar la estancia del cliente, este no se lleva con él ninguno de estos factores, sino se lleva simplemente recuerdos y experiencias que estarán grabadas en su mente ya sea por poco o mucho tiempo; por lo tanto lo que las empresas hoteleras deben lograr es que aquellos recuerdos sean de calidad.

La técnica del mejoramiento de procesos es una técnica para mejorar la calidad, esta consiste en el análisis y la optimización de los procesos que se llevan a cabo. En el capítulo anterior se habló de los procesos, los cuáles son actividades secuenciales o grupo de actividades que buscan llegar a un fin determinado; estas actividades al ser secuenciales tienen un inicio y un final, a la vez que tienen entradas y salidas. Las entradas suelen ser: personas, métodos, materiales y máquinas; mientras que las salidas son lo que el cliente recibe del proceso, lo que generalmente es la satisfacción de sus necesidades. Para poder lograr esa satisfacción de los clientes es necesario mejorar los procesos y rediseñarlos, con el fin de eliminar actividades que insatisfacen a los clientes.

4.2 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Vale recordar que el apart hotel no tiene definido el organigrama del establecimiento, por lo que se realizaron juntas con la gerente, solicitando la creación del organigrama; donde con la ayuda y asistencia de la gerente se pudieron definir las jerarquías y la importancia de los representantes de las áreas como son: recepción, reservas, habitaciones y mantenimiento; el área de alimentos y bebidas; el área de contabilidad y finanzas; de esta manera se elaboró la propuesta del organigrama de la empresa, y así es como resultó el organigrama del área de alimentos y bebidas, representado a continuación en la figura 10.

Figura 10 – Propuesta del organigrama del departamento de Alimentos y bebidas de LA COLINA Suites Hotel.

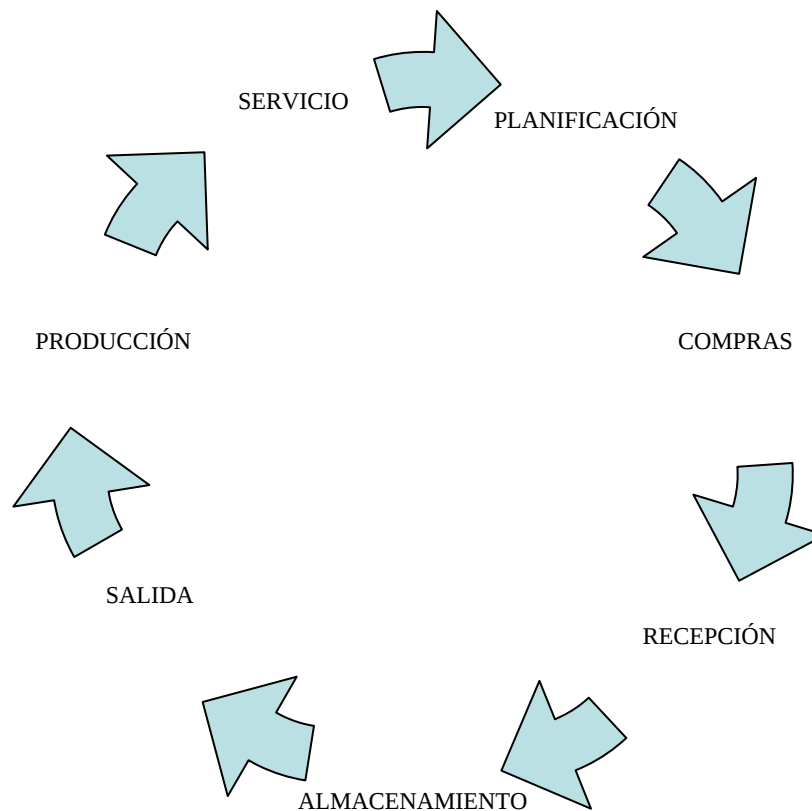


Fuente – Información obtenida mediante una reunión con la gerente.

4.3 EL PROCESO OPERATIVO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA COLINA SUITES HOTEL

El proceso que se lleva a cabo en LA COLINA Suites Hotel inicia con la planificación del menú, seguido por las compras las cuales abarcan la selección de proveedores, la recepción, el almacenamiento, la salida, la producción y el servicio, el cual comprende al servicio de eventos, room service y el manejo de quejas y reclamos. Como un proceso de apoyo tenemos al proceso de la limpieza. Para entender de mejor manera el proceso de alimentos y bebidas se lo presenta a continuación en la figura 11, la representación gráfica del proceso.

Figura 11 – Proceso operativo de Alimentos y Bebidas de LA COLINA Suites Hotel



Fuente – Creación propia

El diseño del gráfico representativo del proceso operativo de alimentos y bebidas se ha realizado de forma cíclica con el fin de dar a entender que a pesar de que el proceso se desarrolla en base a un inicio y un final, este se lo realiza de manera continua. Cada cierto tiempo (6 meses) el establecimiento elabora una nueva planificación del menú y de la carta, por lo tanto se desarrollará el proceso nuevamente; por otro lado aparte de la planificación del menú, las compras, la recepción y el almacenamiento se los realiza con una frecuencia semanal; la salida, la producción y el servicio se los realiza diariamente. El proceso de apoyo, limpieza, se lo realiza diariamente, de acuerdo al tipo de proceso.

4.4 LA MEJORA DEL PROCESO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA COLINA SUITES HOTEL

4.4.1 El equipo de mejora

El equipo de mejora en este caso se refiere al jefe de alimentos y bebidas, al cocinero y al mesero; quienes integran el departamento de alimentos y bebidas y por lo tanto están encargados del servicio de alimentación que ofrece el apart hotel; además dentro del equipo de trabajo se encuentra la gerencia quien sería en esta caso el cargo superior y quien dirige al resto del departamento. Por otro lado el equipo se apoya en el departamento de contabilidad para la realización del pago a proveedores y otorga el monto de compras junto a la gerencia. Tiene apoyo de la recepción para la facturación del servicio de alimentación como el del restaurante, room service, minibar; la camarera también es de apoyo en cuanto al desarrollo del servicio de minibar, lleva el control y la requisición del mismo. El personal de mantenimiento también es de apoyo para el equipo de alimentos y bebidas, quien se encarga de llevar el mantenimiento a instalaciones, máquina, equipo y mobiliario que se tiene en el departamento.

4.4.2 El objetivo del proyecto y las especificaciones del cliente

El objetivo del proyecto es rediseñar los procesos operativos que se llevan a cabo en el departamento de alimentos y bebidas de LA COLINA Suites Hotel, de manera que sean más rápidos, más baratos y mejores, con la finalidad de satisfacer a los clientes.

En cuanto a las necesidades de los clientes internos tenemos que son:

- Contar con el equipo, recursos necesarios para la elaboración de su trabajo.
- Tener una buena relación laboral con el resto del personal.
- Recibir información correcta por parte del resto de empleados.
- Mantener un ritmo adecuado de trabajo, sin distracciones.
- Tener instrucciones claras.
- Tener un espacio físico adecuado para el trabajo que realiza.
- Contar con un jefe o un líder que conozca el área en que se trabaja.
- Sentir que la empresa valora su trabajo.

En cuanto a las necesidades de los clientes externos tenemos que son:

- Una buena atención.
- Buen conocimiento del mesero con respecto al detalle del menú.
- Limpieza del restaurante.
- Alimentos con la temperatura adecuada.
- Variedad en el menú/carta.
- Rapidez en el servicio.
- Calidad de los alimentos.
- Ambiente acogedor y agradable.
- El lugar debe ser atractivo y bien arreglado.
- Buena presentación del personal de trabajo y educación.

4.4.3 Los límites del proceso

- **Proceso:** Proceso operativo de alimentos y bebidas.
- **Inicio:** Planificación del menú.
- **Final:** Servicio.

4.4.4 Análisis situacional del proceso operativo de Alimentos y Bebidas en LA COLINA Suites Hotel

Cabe mencionar en este punto que para el desarrollo del plan de mejora del proceso operativo de alimentos y bebidas de LA COLINA Suites Hotel se debe conocer el diagnóstico de la situación actual del establecimiento, es decir cómo se lleva a cabo el proceso, el desarrollo de actividades, que se está cumpliendo y que actividades se incumplen y además son necesarias para su correcta evolución.

El análisis situacional del proceso de alimentos y bebidas se lo llevó a cabo en el capítulo tres del presente trabajo de investigación. Posteriormente y a continuación se presentará las acciones de mejora propuestas para el departamento de alimentos y bebidas y la diagramación de los procesos que se desarrollan.

4.4.5 Propuesta de mejora para el proceso de alimentos y bebidas

4.4.5.1 Proceso de planeación del menú y de la carta

- Carta: en la carta se encuentran disponibles los diferentes grupos de platos, como ensaladas, entradas, platos fuertes como carnes, pollo, pescado, pastas, además de postres y bebidas que componen la comida ofrecida por el establecimiento de alimentos y bebidas, en la carta se indica el precio de cada plato por separado. El comensal deberá elegir de la carta cada opción que quiera servirse por separado.
- Menú: Se trata de los platos que serán ofrecidos por el establecimiento, para un día en especial, el menú presenta un precio fijo, el menú incluye una entrada, un plato fuerte, postre y bebida; en este caso el comensal al elegir el menú tiene menor apertura a seleccionar que quiere servirse como entrada, plato fuerte o postre, ya que el menú se establece previamente.

Mi propuesta respecto al proceso de planeación del menú y carta que se lleva a cabo en LA COLINA Suites Hotel, es que se debería realizar la reingeniería del menú, para conocer de manera técnica que tipo de platos deberían conservarse, y cuales deberían eliminarse. La reingeniería del menú, consiste en evaluar la popularidad y rotación de un plato, permite determinar que platos generan un mayor margen de contribución y así mismo aplica las medidas correctivas necesarias; esta debería desarrollarse cada cierto tiempo, en el caso de la carta específicamente debería llevarse a cabo cada seis meses, que es el periodo en que se renuevan cartas; por el lado del menú, al ser presentado como un menú semanal, se debería realizar cada dos a tres meses que es el periodo en que los platos del menú no pueden repetirse. Un modelo de ingeniería del menú se lo puede encontrar en el anexo 1.

- Se debería obtener información sobre tendencias de consumo y de mercado para que de esta manera se satisfaga completamente los gustos y preferencias de los clientes.

- También se deberían realizar recetas estándar, las cuales deberían estar contenidas en un manual impreso, con el formato adecuado, para así facilitar acciones como la planificación de menú, la compra de productos, la requisición y la producción del menú.
- Este manual de recetas deberá estar ubicado en la cocina y otro en las oficinas del departamento. Un ejemplo de receta estándar en el manual de recetas se lo puede encontrar en el anexo 2.

Es necesario que en la operación del proceso de planeación del menú o de la carta se verifique las capacidades o habilidades del personal de producción y de servicio respecto a los platos seleccionados a ofrecerse. Además para la asignación de precios específicamente en la carta se debería contar con las listas de precios de productos y analizar detenidamente las recetas estándar, tomando en cuenta el porcentaje de ganancia.

Estas son las actividades que debería realizar el departamento de alimentos y bebidas respecto al proceso de planeación con el fin de llevar un proceso basado en la calidad y satisfacción del cliente. Si se toma en cuenta estas actividades el proceso de planeación quedaría de la siguiente forma, como se lo puede observar en la figura 12 (mapa de procesos) y figura 12.1 (diagrama de flujo).

Planificación del menú/ carta:

Objetivo del proceso:

Obtener el menú/ carta que va a ser ofertado a los comensales para satisfacer sus necesidades de alimentación, sus gustos y preferencias, tras la evaluación, análisis y selección de platillos que se va a ofertar.

Responsable del proceso:

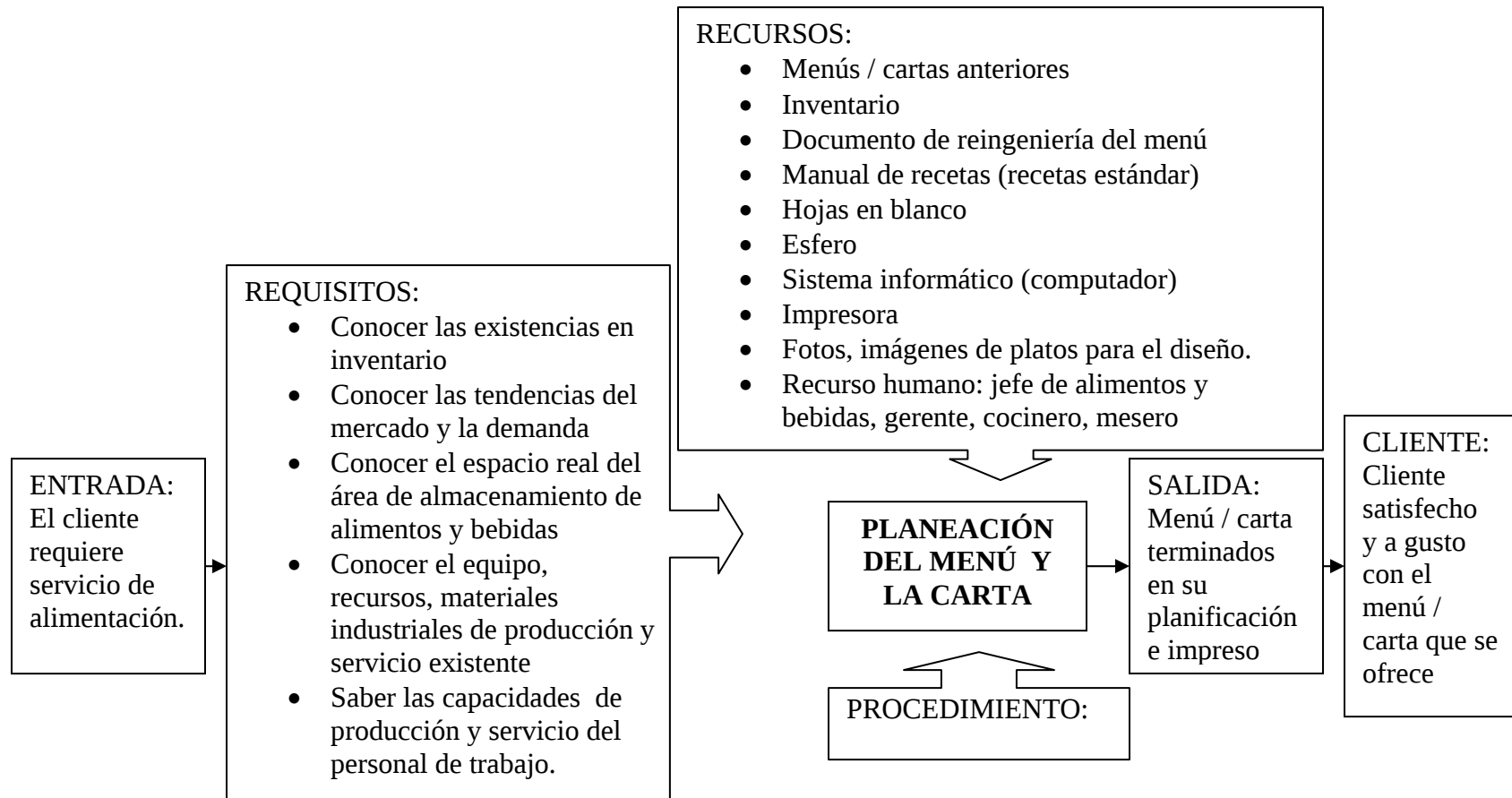
El responsable del proceso es el jefe de alimentos y bebidas, quien toma apoyo del cocinero y los meseros, y requiere de la aprobación de la gerente.

Proveedor:

En este caso quienes proveen de información, recursos al jefe de alimentos y bebidas serían el cocinero y el mesero, quienes informan sobre los platillos que más les parezca conveniente presentar en el menú / carta, por otro lado analizan juntos que tipo de platillos son los preferidos por los clientes, los que más se consumen y los que no, así como las tendencias de consumo.

Mapa de procesos:

Figura 12 – Mapa del proceso de planeación del menú / carta.



Fuente – Creación propia

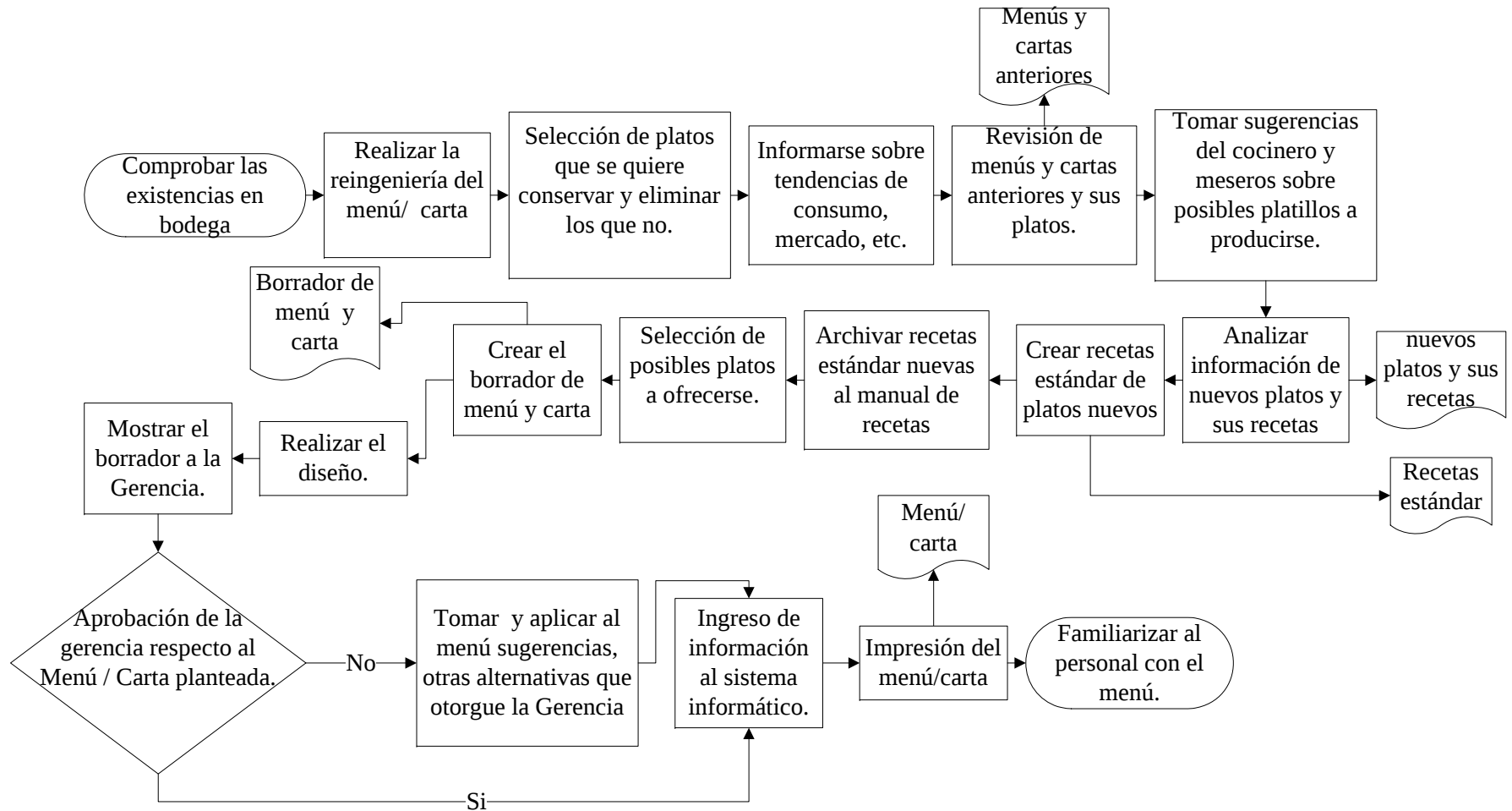
PROCEDIMIENTO:

MENÚ / CARTA

1. Comprobar las existencias en bodega (comprobar con el inventario)
2. Realizar la reingeniería del menú/ carta
3. Selección de platos que se quiere conservar y eliminar los que no.
4. Informarse sobre tendencias de consumo, mercado, etc. (platos y recetas que prefiere la demanda)
5. Revisión de menús y cartas anteriores y sus platos.
6. Tomar sugerencias del cocinero y meseros sobre posibles platillos a producirse.
7. Analizar información de nuevos platos y sus recetas (ingredientes, preparación, equipo necesario, precio de ingredientes, valores nutricionales)
8. Crear recetas estándar de platos nuevos.
9. Archivar recetas estándar nuevas al manual de recetas.
10. Selección de platos a ofrecerse.
11. Crear el borrador de menú y carta.
12. Realizar el diseño. (fotos imágenes, colores, tipo de letra, etc)
13. Mostrar el borrador a la Gerencia.
14. Aprobación de la gerencia respecto al Menú / Carta planteada.
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Tomar y aplicar al menú sugerencias, otras alternativas que otorgue la Gerencia.
15. Ingreso de información al sistema informático.
16. Impresión del menú/carta
17. Familiarizar al personal con el menú.

Figura 12.1 – Diagrama de flujo del proceso de planeación del menú / carta.

Fuente - Creación propia



4.4.5.2 Proceso de compras

En cuanto al proceso de compras, mi propuesta es que se debería conocer las especificaciones de calidad que deben tener cada una de las compras que se realizan, para esto se debería contar con un documento escrito e impreso que especifique las características de los productos que se compran; de esta manera facilita y mejora el proceso de compras; trae como resultado que la solicitud de pedido a proveedores sea más rápida, ya que se tienen establecidas las características de los productos a adquirirse y por lo tanto se puede dar a conocer al proveedor de manera previa lo que se requiere específicamente para los productos. Un ejemplo del formato de especificaciones de compras se lo puede encontrar en el anexo 3. Además junto con el formato de especificaciones de compras, las recetas estándar son formatos que facilitan el desarrollo del proceso, lo mejoran y encaminan a que la calidad esté siempre presente, ya que al contar con formatos que guíen el proceso, este se vuelve más eficiente.

Se debe tener muy claro la oferta que tenemos y a quien va dirigida; tal como se explicó en el proceso de planeación, para que el proceso de compras se lleve a cabo de la manera correcta, buscando la satisfacción del cliente, es necesario que se conozca las tendencias de consumo, de mercado, etc. Por otro lado hace falta que el establecimiento lleve un mayor control sobre los proveedores, siendo esta una actividad fundamental del proceso de compras, al momento de realizar la compra, el establecimiento debería contar con el perfil del proveedor; el cuál incluirá características como que sea una empresa seria, que tenga una imagen correcta, productos de calidad, que ofrezca un servicio adecuado, que sea posible negociar con él, que ofrezca el producto a buenos precios, tipo de pago posible: contado o crédito, y por último que sepa tratar como cliente. Además se debe realizar una evaluación constante a los proveedores, para ver como están trabajando y conocer si nos favorece seguir trabajando con ellos o es mejor terminar la relación con ellos. En el anexo 4 se puede encontrar un modelo del formato de evaluación a

proveedores, vendedores; este formato evalúa el producto en sí, el servicio, la empresa proveedora, y al personal de ventas.

Tomando en cuenta estas acciones para mejorar, el proceso de compras, quedaría de la siguiente forma, como se lo puede observar en el mapa de procesos y en el diagrama de flujo; para un entendimiento mejor se lleva a cabo el mapa de procesos y diagrama de flujo del proceso de selección de proveedores en la figuras 13 y 13.1 respectivamente; y el proceso de compra a proveedores en las figuras 14 y 14.1. y el proceso de compras directas en las figuras 15 y 15.1.

Selección de proveedores:

Objetivo del proceso:

Seleccionar al/los proveedor/es que va/n a abastecer al establecimiento de productos necesarios para la producción del servicio de alimentos y bebidas.

Responsable del proceso:

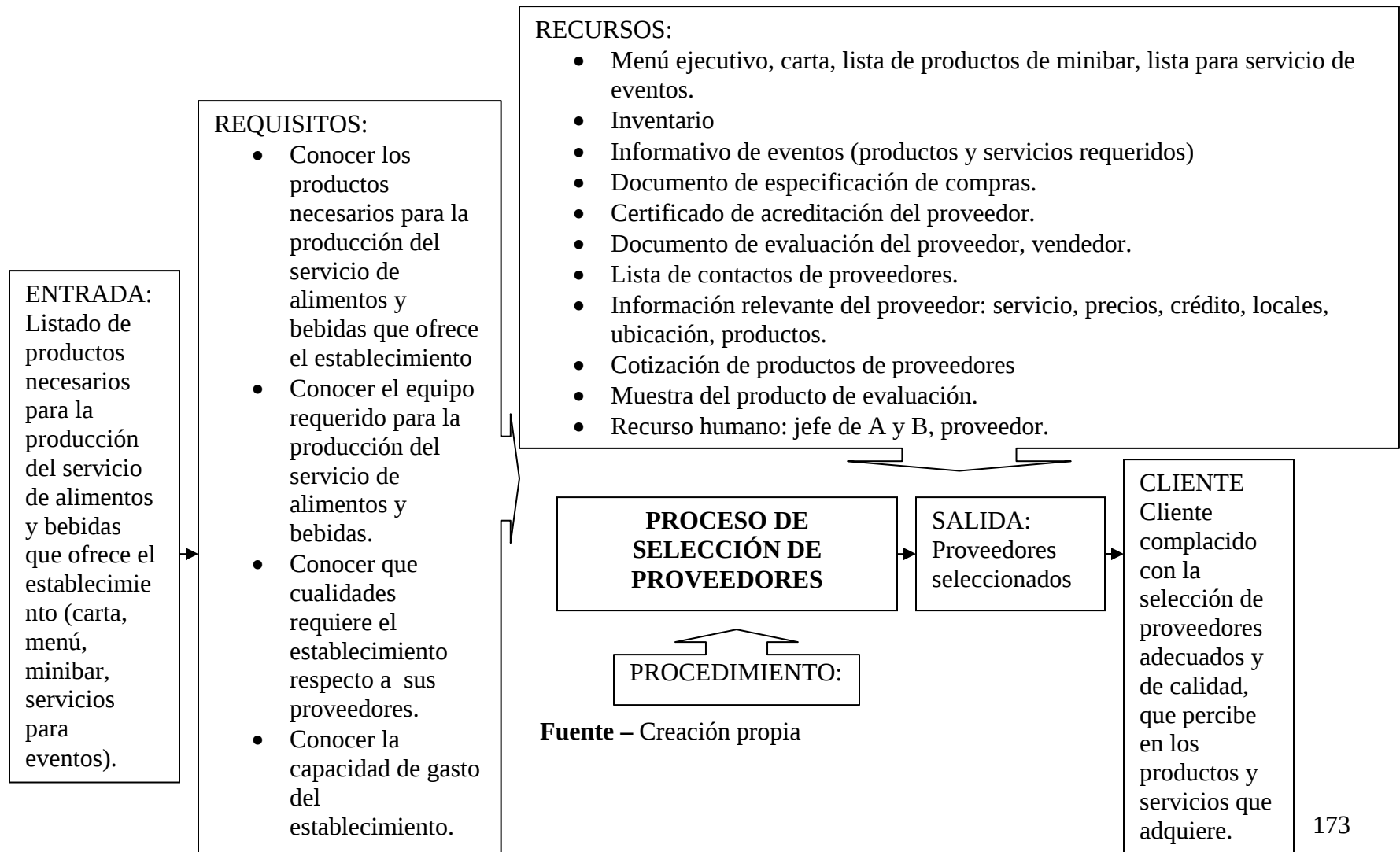
El responsable del proceso de selección de proveedores es el jefe de alimentos y bebidas.

Proveedor:

El proveedor en este caso son las personas con quien se contacta el establecimiento para pedir una presentación del producto o servicio que venden y/o la cotización requerida, serían los agentes de ventas de la empresa proveedora, los proveedores o vendedores.

Mapa de procesos:

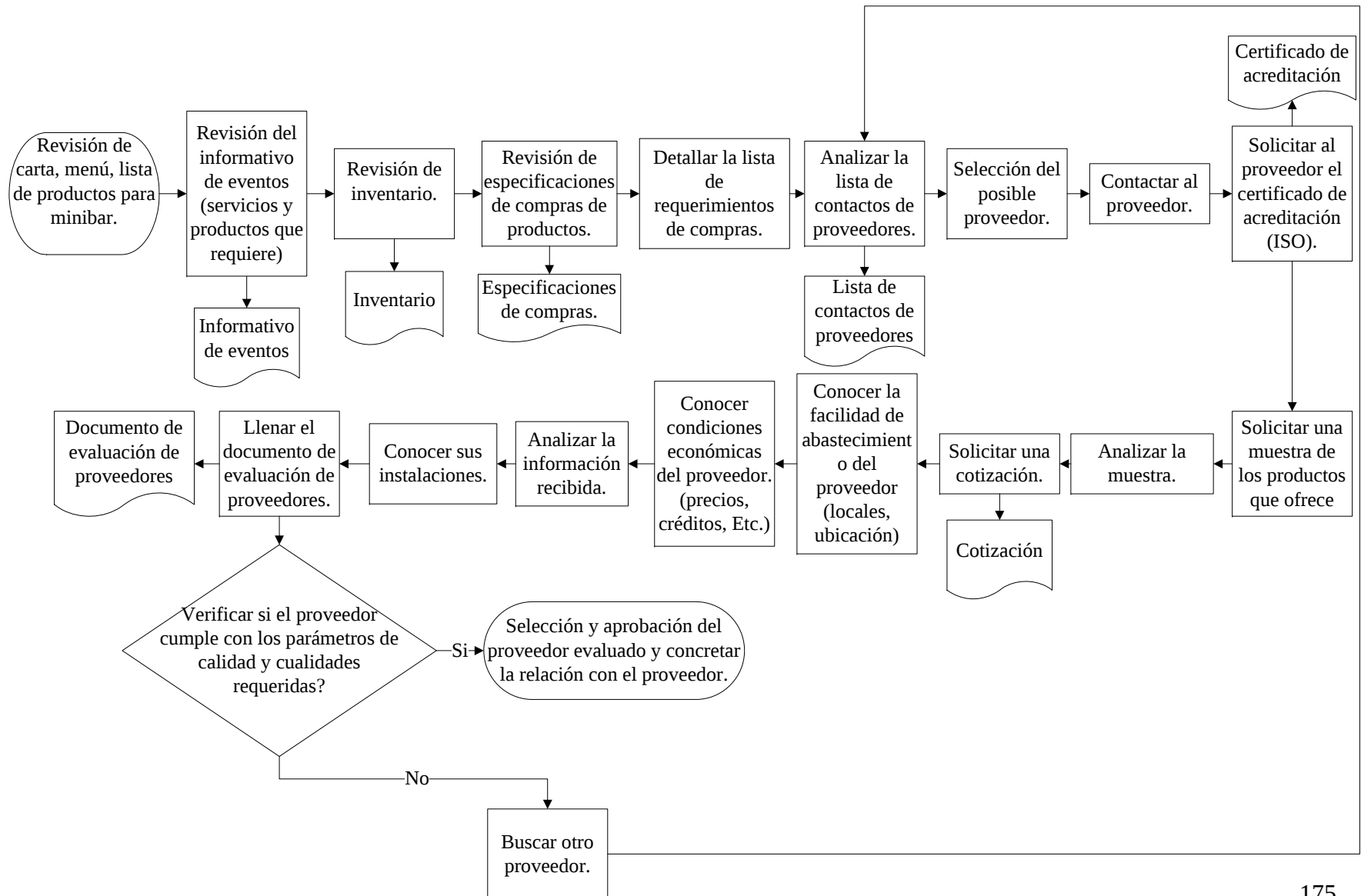
Figura 13 – Mapa del proceso de selección de proveedores.



PROCEDIMIENTO:

1. Revisión de carta, menú, lista de productos para minibar.
2. Revisión del informativo de eventos (servicios y productos que requiere)
3. Revisión de inventario.
4. Revisión de especificaciones de compras de productos.
5. Detallar la lista de requerimientos de compras.
6. Analizar la lista de contactos de proveedores.
7. Selección del posible proveedor.
8. Contactar al proveedor por medio de una llamada telefónica (fax, correo electrónico, visita)
9. Solicitar al proveedor el certificado de acreditación (ISO).
10. Solicitar una muestra de los productos que ofrece
11. Analizar la muestra.
12. Solicitar una cotización.
13. Conocer la facilidad de abastecimiento del proveedor (locales, ubicación)
14. Conocer condiciones económicas del proveedor. (precios, créditos, Etc.)
15. Analizar la información recibida.
16. Conocer sus instalaciones.
17. Llenar el documento de evaluación de proveedores.
18. Verificar si el proveedor cumple con los parámetros de calidad y cualidades requeridas?
Si: Selección y aprobación del proveedor evaluado y concretar la relación con el proveedor
No: Buscar otro proveedor.

Figura 13.1 – Diagrama de flujo del proceso de selección de proveedores.
Fuente – Creación propia.



Compras a proveedores:**Objetivo del proceso:**

Adquirir los productos que se requieren para la producción del servicio de alimentos y bebidas a proveedores, tomando en cuenta principalmente la calidad y cantidad requerida de cada producto.

Responsable del proceso:

El responsable del proceso en este caso es el jefe de alimentos y bebidas, él es el encargado de ponerse en contacto con los proveedores para realizar las compras de productos, equipos, materiales necesarios para la producción del servicio.

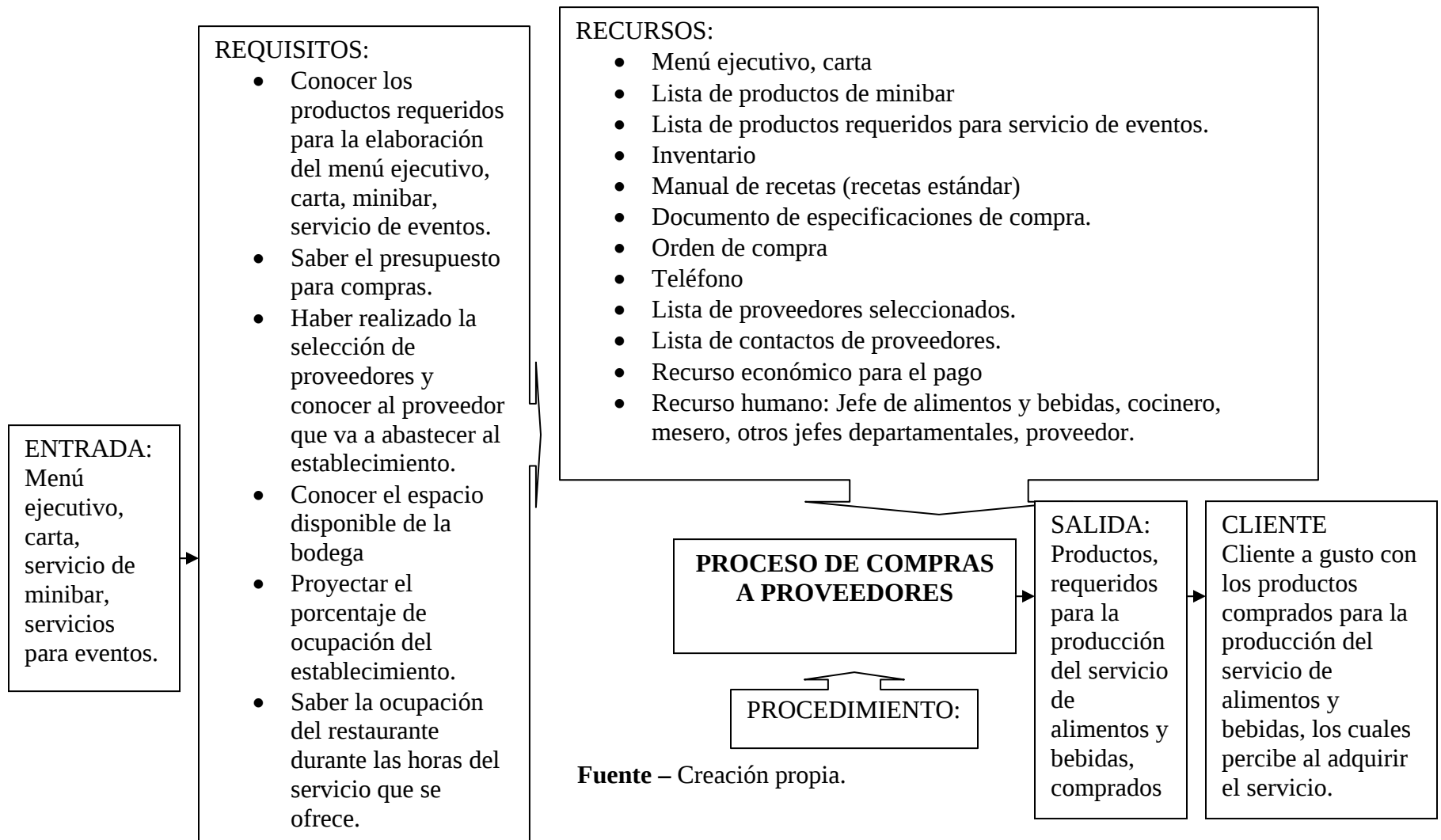
Proveedor:

En este caso no hay una sola persona que actúe como proveedor, el apart hotel cuenta con muchos proveedores, dependiendo del tipo de producto que se requiera, ya sean frutas y legumbres, amenities, cárnicos, equipos industriales, pulpas de jugo, quesos, implementos para hoteles, entre otros. Los proveedores son aquellos encargados de entregar al establecimiento aquello que se les ha solicitado bajo pedido.

Por otro lado puede considerarse proveedores a los jefes de otros departamentos, al mesero, cocinero quienes aportan con información al jefe de A y B.

Mapa de proceso:

Figura 14 – Mapa del proceso de compras a proveedores.

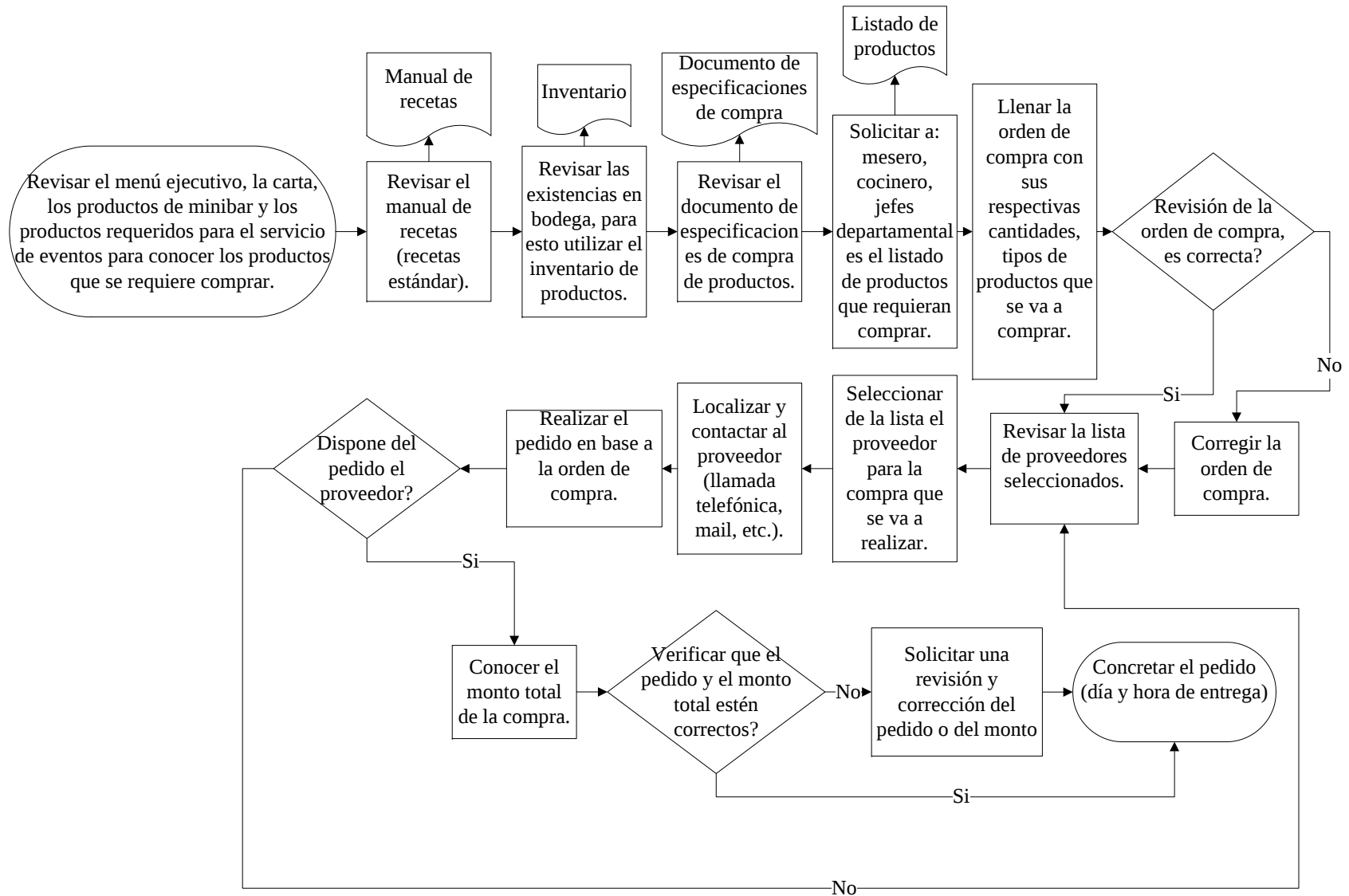


PROCEDIMIENTO:

1. Revisar el menú ejecutivo, la carta, los productos de minibar y los productos requeridos para el servicio de eventos para conocer los productos que se requiere comprar.
2. Revisar el manual de recetas (recetas estándar).
3. Revisar las existencias en bodega, para esto utilizar el inventario de productos.
4. Revisar el documento de especificaciones de compra de productos.
5. Solicitar a: mesero, cocinero, jefes departamentales el listado de productos que requieran comprar.
6. Llenar la orden de compra con sus respectivas cantidades, tipos de productos que se va a comprar.
7. Revisión de la orden de compra, es correcta?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Corregir la orden de compra.
8. Revisar la lista de proveedores seleccionados.
9. Seleccionar de la lista el proveedor para la compra que se va a realizar.
10. Localizar y contactar al proveedor (llamada telefónica, mail, etc.).
11. Realizar el pedido en base a la orden de compra.
12. Dispone del pedido el proveedor?
Si: Conocer el monto total de la compra.
No: Regresar al paso 8.
13. Verificar que el pedido y el monto total estén correctos?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Solicitar una revisión y corrección del pedido o del monto.
14. Concretar el pedido (día y hora de entrega)

Figura 14.1 – Diagrama de flujo del proceso de compras a proveedores.

Fuente – Creación propia.



Compras directas:**Objetivo del proceso:**

Adquirir de manera directa los productos que se requieren para la producción del servicio de alimentos y bebidas, tomando en cuenta principalmente la calidad y cantidad requerida de cada producto.

Responsable del proceso:

El responsable del proceso en este caso es el jefe de alimentos y bebidas, él es el encargado de realizar las compras directas.

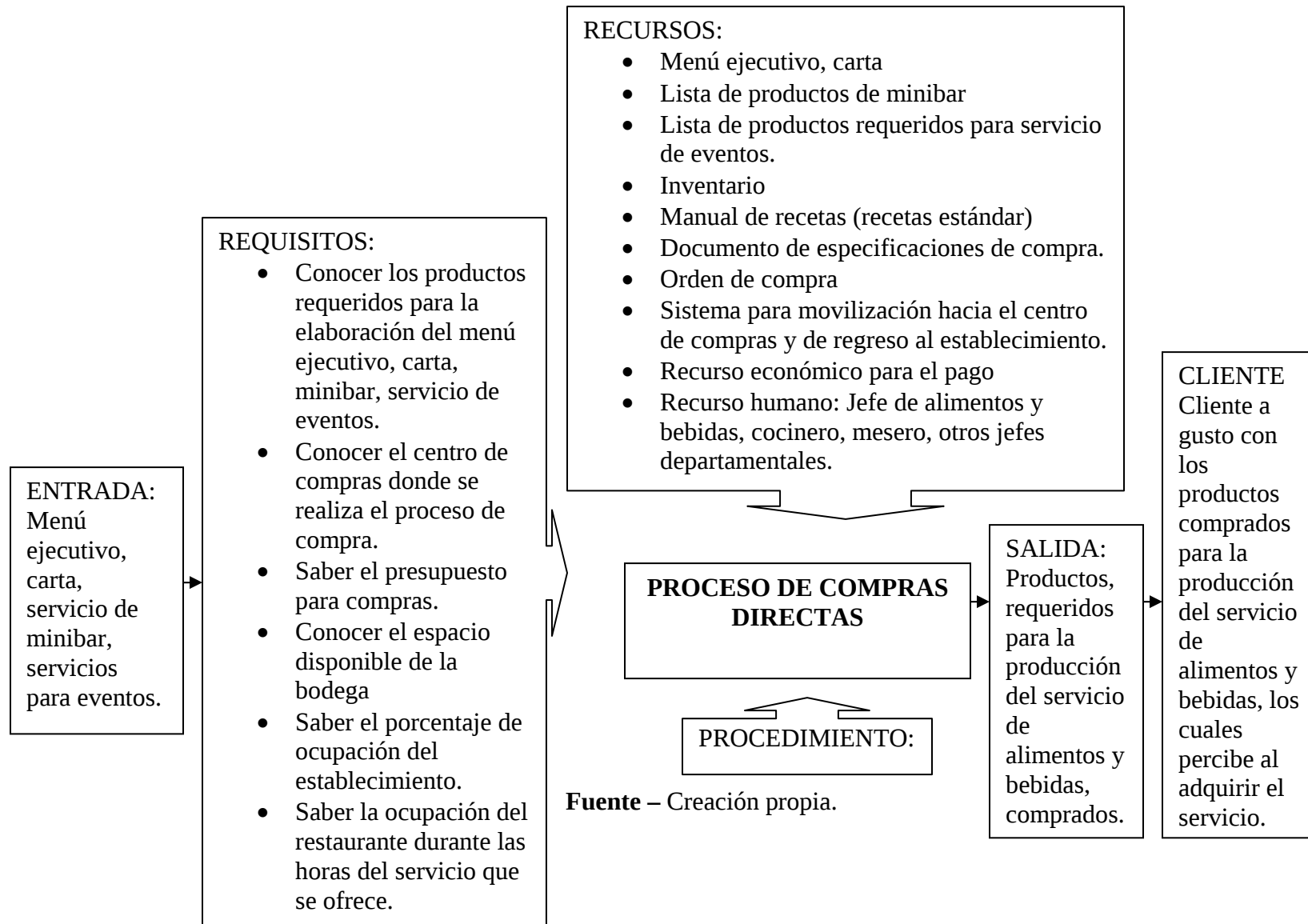
Proveedor:

En este caso no hay una sola persona que actúe como proveedor, el apart hotel cuenta con muchos proveedores, dependiendo del tipo de producto que se requiera, ya sean frutas y legumbres, amenities, cárnicos, equipos industriales, pulpas de jugo, quesos, implementos para hoteles, entre otros. Los proveedores son aquellos encargados de entregar al establecimiento aquello que se les ha solicitado bajo pedido.

Por otro lado puede considerarse proveedores a los jefes de otros departamentos, al mesero, cocinero quienes aportan con información al jefe de A y B.

Mapa de proceso:

Figura 15 – Mapa del proceso de compras directas.



PROCEDIMIENTO:

1. Revisar el menú ejecutivo, la carta, los productos de minibar y los productos requeridos para el servicio de eventos para conocer los productos que se requiere comprar.
2. Revisar el manual de recetas (recetas estándar).
3. Revisar las existencias en bodega, para esto utilizar el inventario de productos.
4. Revisar el documento de especificaciones de compra de productos.
5. Solicitar al mesero, cocinero, jefes departamentales el listado de productos que requieran comprar.
6. Llenar la orden de compra con sus respectivas cantidades, tipos de productos que se va a comprar.
7. Revisión de la orden de compra, es correcta?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Corregir la orden de compra.
8. Dirigirse al centro de compras (Supermaxi o Megamaxi).
9. Adquirir los productos de la orden de compras, tomando en cuenta cantidades, tipo, etc.
10. Revisión de orden de compra para saber si se completó la compra?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Marcar el producto no encontrado para adquirirlo después (proveedores u otro local).
11. Acercarse a caja para el pago.
12. Entregar al empleado los productos que van a comprarse.
13. Conocer el monto total.
14. Realizar el pago.
 - 14.1 Tarjeta de crédito
 - 14.1.1 Especificaciones del pago: corriente
 - 14.1.2 Revisión del voucher. Es correcto?
Si: Continuar al siguiente paso
No: solicitar una revisión y nueva emisión del voucher.
 - 14.1.3 Firmar voucher. (Continuar al paso 15).

14.2 Cheque

14.2.1 Entregar el cheque para su emisión.

14.2.2 Revisión del cheque y sus datos, es correcto?

Si: Continuar al siguiente paso.

No: Eliminar el cheque anterior y entregar uno nuevo para su emisión.

14.2.3 Firmar cheque (continuar al paso 15).

14.3 Efectivo.

14.3.1 Entregar dinero

14.3.2 La cantidad es correcta?

Si: Continuar al siguiente paso.

No: Entregar la cantidad correcta.

14.3.3 Existe vuelto?

Si: Recibir vuelto

No: Continuar al paso 15.

14.3.4 El vuelto es correcto?

Si: Continuar al paso 15.

No: Solicitar el vuelto correcto.

15. Recibir factura

16. Verificar factura, es correcta?

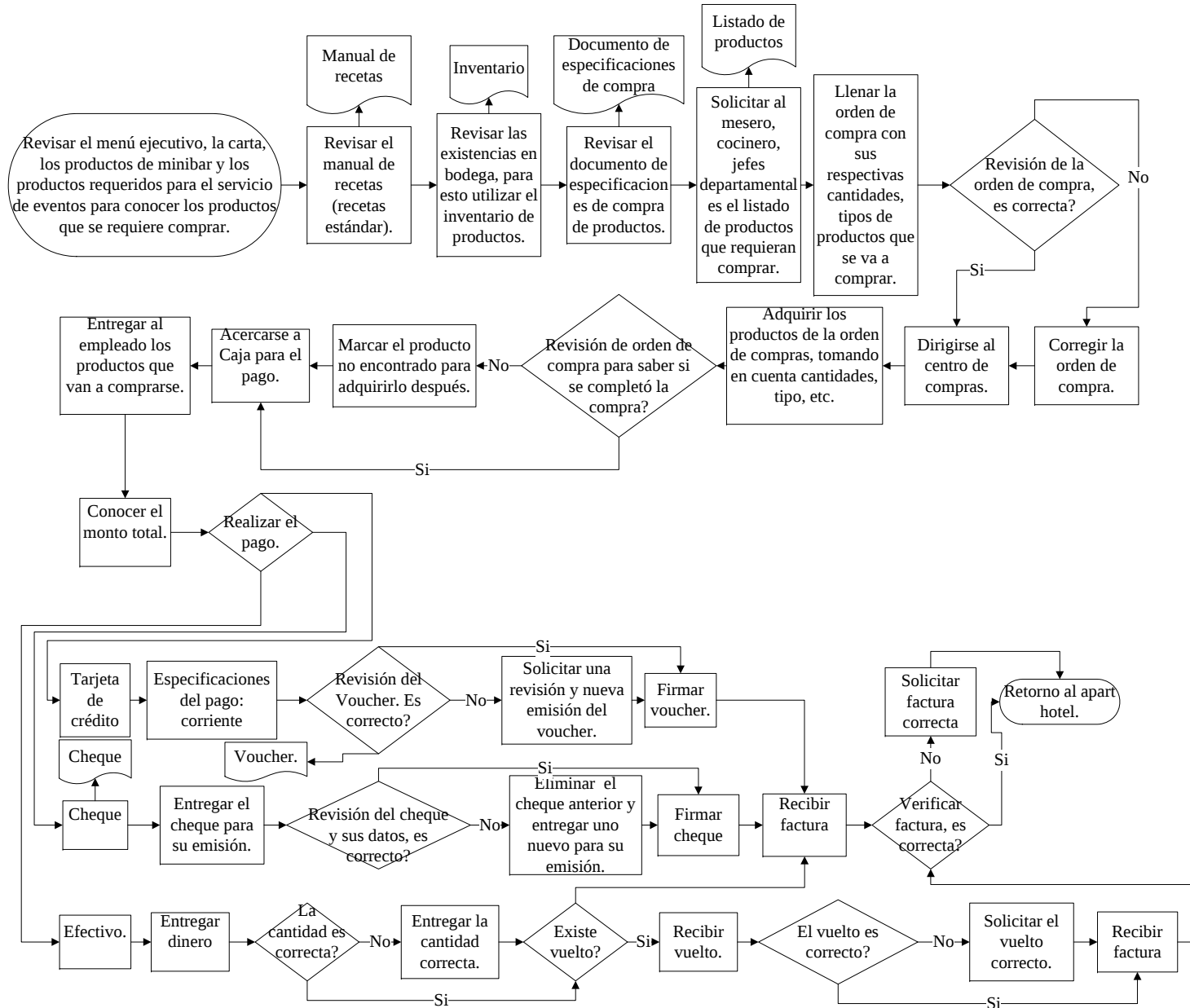
Si: Continuar al siguiente paso.

No: Solicitar factura correcta.

17. Retorno al apart hotel.

Figura 15.1 – Diagrama de flujo del proceso de compras directas.

Fuente – Creación propia.



4.4.5.3 Proceso de recepción:

Para que el proceso de recepción sea más efectivo yo propongo que con el fin de que el proceso de recepción y almacenamiento se desarrollen de forma correcta, y se mantenga la calidad de los productos que se adquiere, es necesario que se realice la limpieza del área de almacenamiento y se abra espacio disponible para almacenar los productos que se han solicitado o se han comprado de manera directa; estas actividades se las ubica en el proceso de recepción ya que si se lo realiza después de haber recibido el producto estamos demorando la ubicación de los productos en los lugares respectivos y por lo tanto podemos estar poniendo en peligro sus temperaturas y por lo tanto su calidad.

Se debería tener un documento para la evaluación del pedido recibido, el cual permita realizar un control más profesional y minucioso; por otro lado hace falta que se realice el control de temperaturas de productos que se reciben, con mayor énfasis en productos perecederos; ya que el control de calidad y cualidades del producto se lo realiza de una manera muy sencilla y sin detalles. Por lo tanto la evaluación del producto que se ha recibido deberá llevarse en forma más detallista, evaluando fechas de caducidad, etiquetas, estado del empaque o envoltura, peso, tamaño, color, textura, olor y sabor si es posible. En el anexo 5 se puede encontrar un modelo del documento para evaluar el pedido recibido.

En este proceso es necesario contar con el documento de especificaciones de compras, el cual facilitará conocer las características que se requieren para cada producto que se ha solicitado. Es muy importante que se fechen los productos al ser recibidos para así llevar un mejor control de los productos existentes en bodega, detallando el tipo de producto,

fecha de recepción, fecha de caducidad; esta actividad se la debe realizar cada que se reciba pedido.

También es muy importante que a la llegada del proveedor con el pedido solicitado, se revise el medio en el cual llegó, esto quiere decir el automóvil, camión en el cuál se transfirieron los productos adquiridos hacia el establecimiento; esta actividad se la realizará con la finalidad de evaluar la calidad de los productos, verificar que no existan plagas en el medio de transporte, que las temperaturas durante el transporte hayan sido las correctas, etc.

Tomando en cuenta estas acciones a realizarse en el proceso de recepción, el proceso quedaría de la forma que podemos observar a continuación en la figura 16 (mapa de procesos) y 16.1 (diagrama de flujo).

Recepción:

Objetivo del proceso:

Recibir el pedido solicitado a proveedores, para la producción del servicio de alimentos y bebidas, tras la minuciosa evaluación del producto llegado al establecimiento, tomando en cuenta calidad y cantidad requeridas de cada producto.

Responsable del proceso:

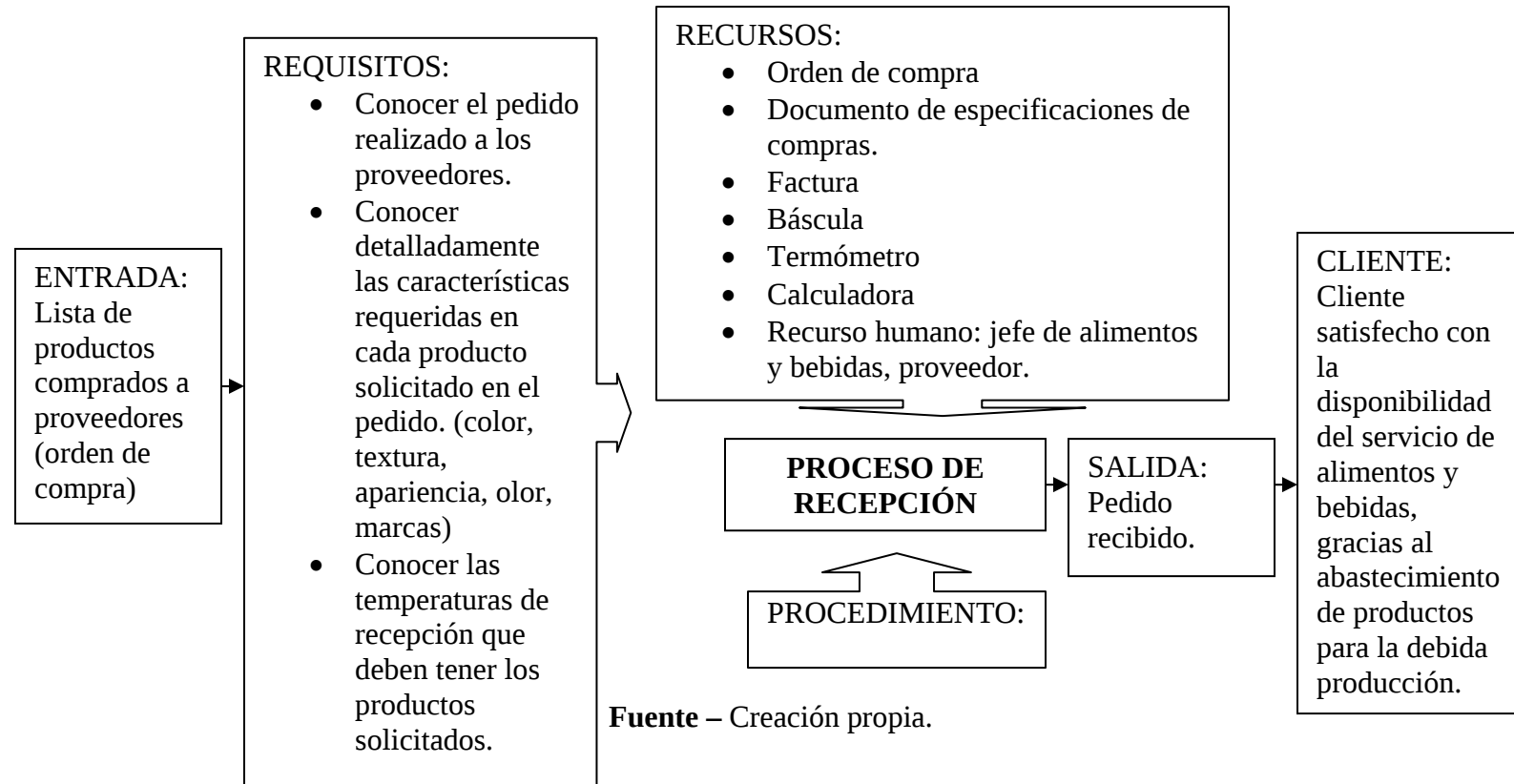
El responsable del proceso es el jefe de alimentos y bebidas, quien se encarga de revisar que las características como cantidad, textura, olor, sabor, apariencia, peso, tamaño, marca sean las correctas en base a lo que se solicitó previamente.

Proveedor:

El proveedor es la persona a quien se realizó el pedido con base en la orden de compras, quien debe entregar al establecimiento el pedido solicitado bajo las características y cantidades establecidas con anterioridad, al momento que la empresa proveedora recibió el pedido.

Mapa del proceso:

Figura 16 – Mapa del proceso de recepción.



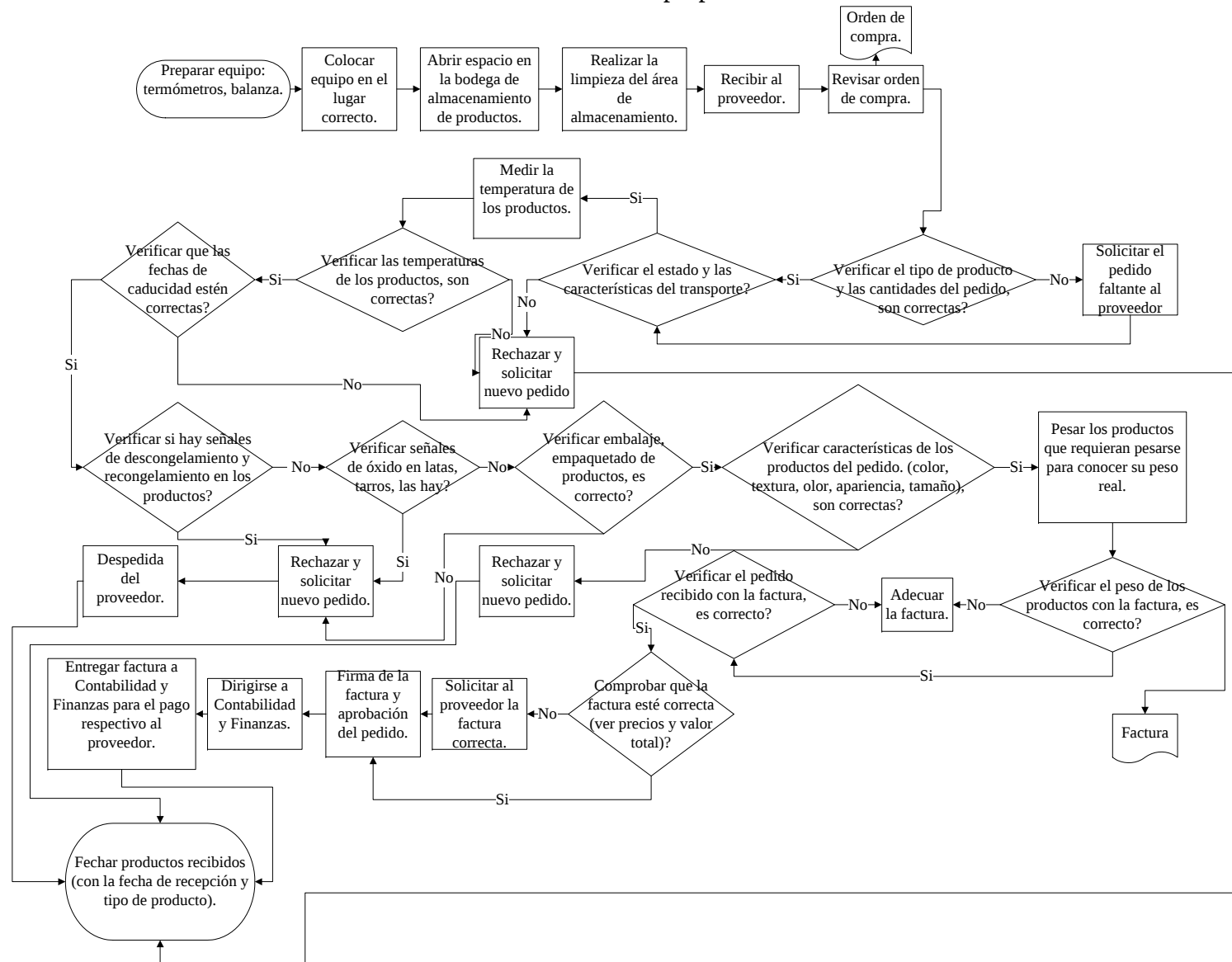
PROCEDIMIENTO:

1. Preparar equipo: termómetros, balanza.
2. Colocar equipo en el lugar correcto.
3. Abrir espacio en la bodega de almacenamiento de productos.
4. Realizar la limpieza del área de almacenamiento.
5. Recibir al proveedor.
6. Revisar orden de compra.
7. Verificar el tipo de producto y las cantidades del pedido, son correctas?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Solicitar el pedido faltante al proveedor.
8. Verificar el estado y las características del transporte, etc. Es correcto?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Rechazar y solicitar nuevo pedido.
9. Medir la temperatura de los productos.
10. Verificar las temperaturas de los productos, son correctas?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Rechazar y solicitar nuevo pedido.
11. Verificar que las fechas de caducidad estén correctas?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Rechazar y solicitar nuevo pedido.
12. Verificar si hay señales de descongelamiento y recongelamiento en los productos?
Si: Rechazar y solicitar nuevo pedido.
No: Continuar al siguiente paso.
13. Verificar señales de óxido en latas, tarros?
Si: Rechazar y solicitar nuevo pedido.
No: Continuar al siguiente paso.
14. Verificar embalaje, empaquetado de productos?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Rechazar y solicitar nuevo pedido.
15. Verificar características de los productos del pedido. (color, textura, olor, apariencia, tamaño)?

- Si: Continuar al siguiente paso.
No: Rechazar y solicitar nuevo pedido.
16. Pesar los productos que requieran pesarse para conocer su peso real.
17. Verificar el peso de los productos con la factura?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Adecuar la factura.
18. Verificar el pedido recibido con la factura?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Adecuar la factura.
19. Comprobar que la factura esté correcta (ver precios y valor total)?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Solicitar al proveedor la factura correcta.
20. Firma de la factura y aprobación del pedido.
21. Dirigirse a contabilidad y finanzas.
22. Entregar factura a contabilidad y finanzas para el pago respectivo al proveedor.
23. Fechar productos recibidos (con la fecha de recepción y tipo de producto).

Figura 16.1 – Diagrama de flujo del proceso de recepción.

Fuente – Creación propia.



4.4.5.4 Proceso de almacenamiento

El proceso que se lleva a cabo en LA COLINA Suites Hotel se lo realiza de una buena manera, simplemente se debería llevar un mayor control de temperaturas de los productos existentes en bodega para verificar su calidad, validez.

Por otro lado sería mejor si se tiene ubicado en bodega un documento que indique as normas de almacenamiento, presentando el espacio de la congeladora, refrigeradora, de los estantes; de esta manera se lleva un poco más de control y de orden en cuanto al almacenamiento. Se podría contar con un documento que indique las normas de almacenamiento de los productos, esto quiere decir en qué lugar se debería ubicar, a que temperatura, su periodo de duración, etc.; este documento se lo puede encontrar en el anexo 6.

Otro punto que el establecimiento debería tomar en cuenta es que los productos de limpieza como desinfectantes, cloro, desengrasantes, se deberían almacenar en un lugar separado del área de alimentos; estos por lo general están ubicados en la parte inferior de los estantes en una caja abierta, pero con el fin de preservar la calidad y sanidad de los alimentos almacenados en bodega se debería localizarlos en otro lugar.

Por otro lado al momento de realizar el almacenamiento de los productos se lo debería realizar en un orden determinado ya que por el momento el almacenamiento consta de ir almacenando lo primero que esté al alcance. Este paso se lo realizará con el fin de mantener la calidad de los productos; esto quiere decir que primero se debería almacenar los productos perecederos, y luego los no perecederos, más claramente se debe almacenar en primer lugar los productos que se ubican en el congelador, en segundo lugar aquellos

que se ubican en el refrigerador y en tercer lugar aquellos productos que se ubican en los estantes.

El mapa de procesos y el diagrama de flujo que se proponen al establecimiento son los que se presentan a continuación en las figuras 17 y 17.1 respectivamente.

Almacenamiento:

Objetivo del proceso:

El objetivo del Proceso de almacenamiento es ubicar a los productos alimenticios y no alimenticios en sus lugares correctos utilizando sistemas como FIFO para preservar la calidad de los productos que se tiene y de aquellos que se adquiere; examinando también la calidad y validez de los productos con mayor antigüedad, eliminando aquellos que ya no sean útiles.

Responsable del proceso:

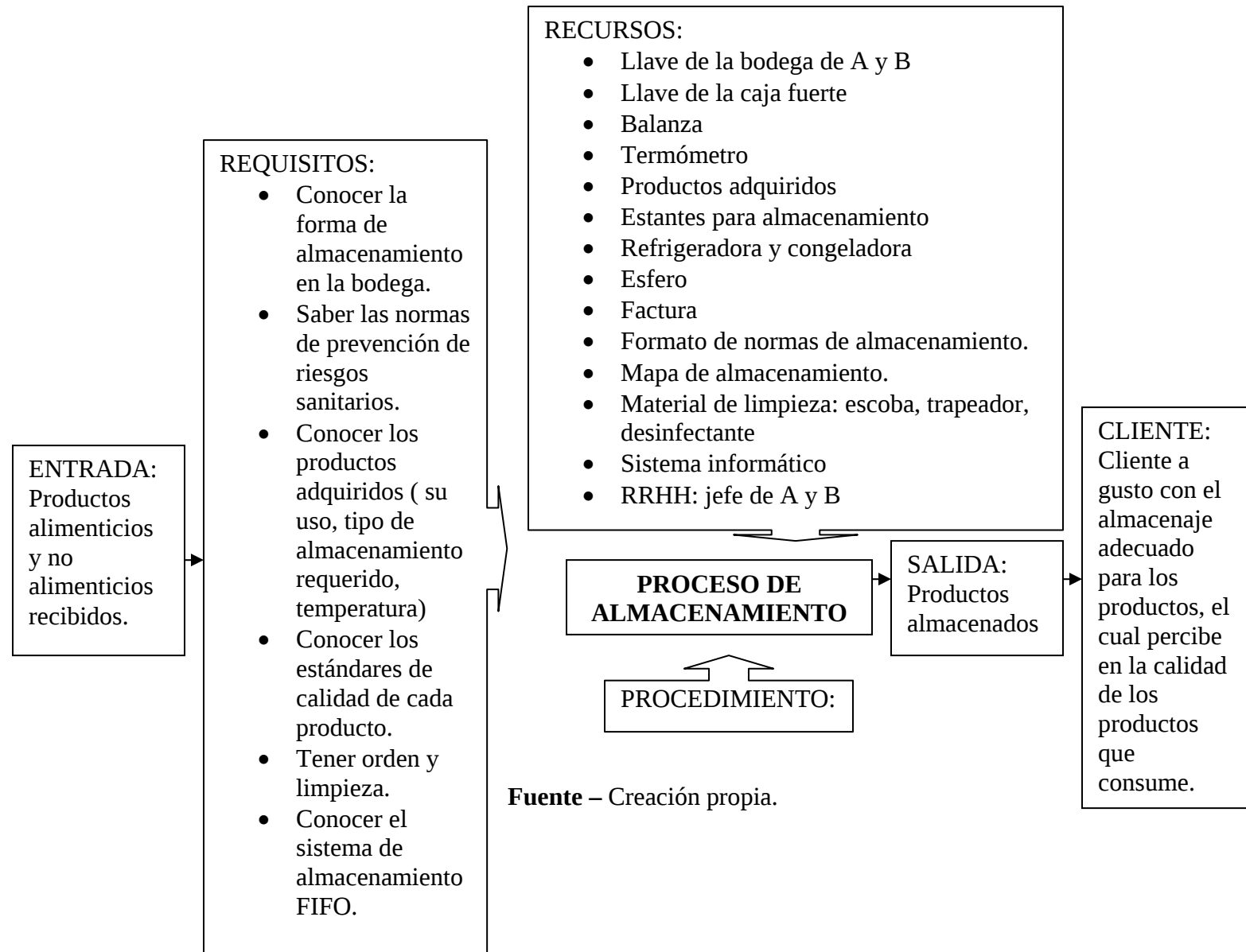
El responsable del proceso es el jefe de alimentos y bebidas, quien conoce perfectamente la forma de almacenar los productos, la manera de prevalecer su calidad, y lleva el inventario.

Proveedor:

El proveedor es aquel a quien se adquirieron los productos, tras la recepción del pedido.

Mapa del proceso:

Figura 17 – Mapa del proceso de almacenamiento.

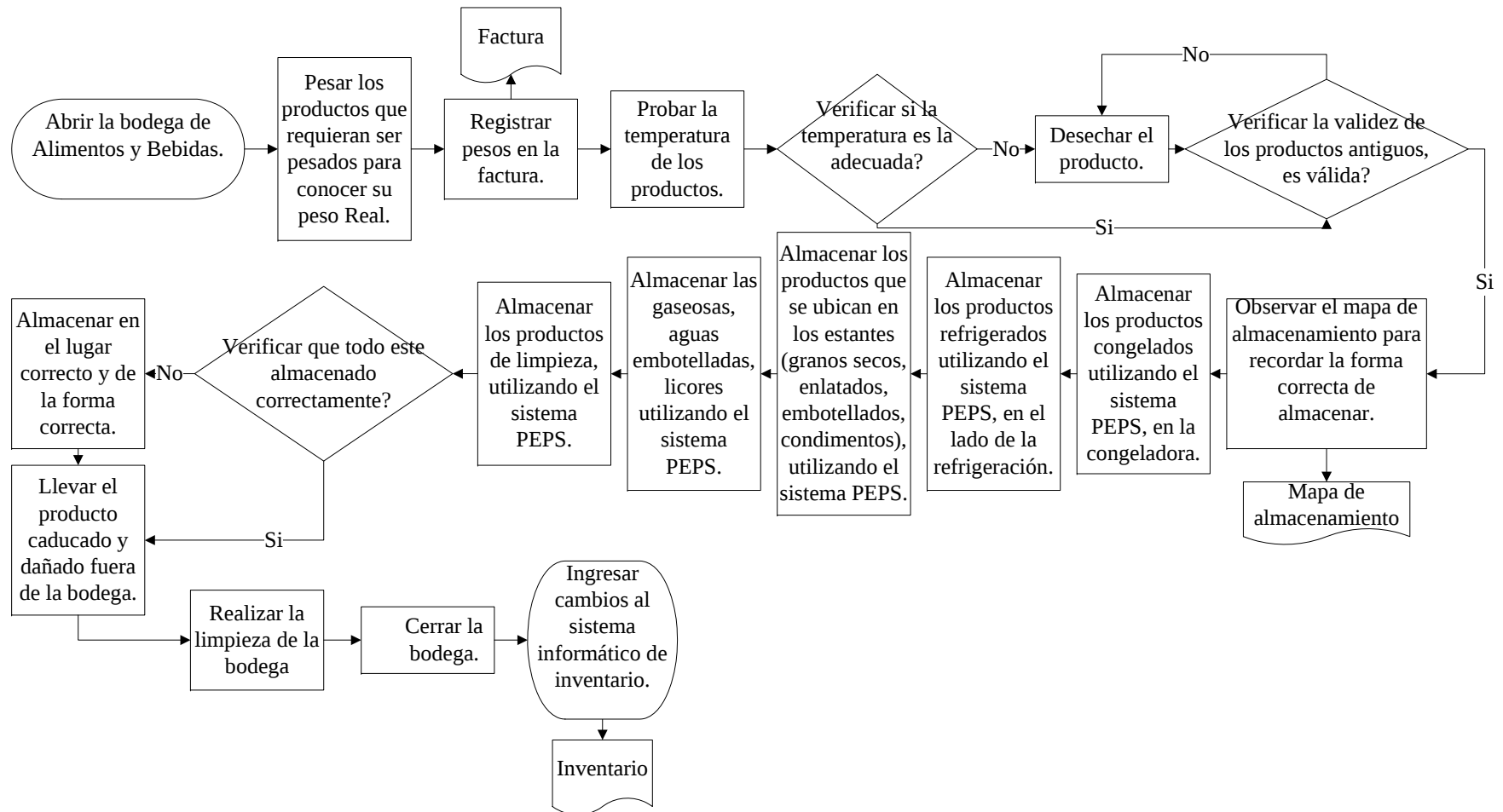


PROCEDIMIENTO:

1. Abrir la bodega de alimentos y bebidas.
2. Pesar los productos que requieran ser pesados para conocer su peso real (verduras, frutas, cárnicos, aves, pescado, mariscos, pollo, embutidos).
3. Registrar pesos en la factura.
4. Probar la temperatura de los productos.
5. Verificar si la temperatura es la adecuada?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Desechar el producto.
6. Verificar la validez de los productos antiguos, es válida?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Desechar los productos.
7. Observar el mapa de almacenamiento para recordar la forma correcta de almacenar.
8. Almacenar los productos congelados utilizando el sistema FIFO, en la congeladora.
9. Almacenar los productos refrigerados utilizando el sistema FIFO, en el lado de la refrigeración.
10. Almacenar los productos que se ubican en los estantes (granos secos, enlatados, embotellados, condimentos), utilizando el sistema FIFO.
11. Almacenar las gaseosas, aguas embotelladas, licores utilizando el sistema FIFO.
12. Almacenar los productos de limpieza, utilizando el sistema FIFO.
13. Verificar que todo este almacenado correctamente.
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Almacenar en el lugar correcto y de la forma correcta.
14. Llevar el producto caducado y dañado fuera de la bodega
15. Realizar la limpieza de la bodega
16. Cerrar la bodega.
19. Ingresar cambios al sistema informático de inventario.

Figura 17.1 – Diagrama de flujo del proceso de almacenamiento.

Fuente – Creación propia.



4.4.5.5 El proceso de salida o requisición

El proceso de salida o requisición que se lleva a cabo en el establecimiento debería mejorar en cuanto al uso de la autorización de pedido a bodega, ya que como se explicó en el capítulo anterior se cuenta con el formato pero este no se lo utiliza correctamente; lo que se deberá hacer en este caso es contar con el documento de pedido a bodega, que los meseros lo llenen al revisar las existencias en el área de apoyo, verificando tipo y cantidades de productos que requiere abastecer; por otro lado en relación al servicio de restaurante, eventos, minibar se debería contar con el formato de pedido a bodega junto con la comanda para poder comprobar que el pedido sea el correcto. También el cocinero deberá llenar el formato correctamente para poder requerir producto para abastecer el área de producción en cocina. De esta manera el jefe de alimentos y bebidas deberá revisar que el formato de pedido a bodega se haya llenado correctamente y deberá compararlo con las comandas en el caso que se trate de la requisición para la producción de algún servicio como eventos, minibar, restaurante, etc.

Además hace falta que se realice un mayor control de temperaturas de los productos que se han solicitado, esto con el fin de llevar controles de calidad y sanidad para brindar mayor satisfacción a los clientes.

El mapa del proceso de salida y diagrama de flujo del proceso de salida lo podemos observar en la continuación en la figura 18 y 18.1 respectivamente.

Salida o requisición:**Objetivo del proceso:**

El Objetivo del proceso de requisición es abastecer las áreas de producción, de los productos necesarios para la elaboración de platillos y la producción del servicio.

Responsable del proceso:

El responsable del proceso es el jefe de alimentos y bebidas, él se encarga de recibir la orden del pedido, verificar si es correcta y entregar el pedido solicitado.

Proveedor:

El proveedor del proceso en este caso son el mesero, el cocinero y la camarera ya que ellos deben conocer primeramente que productos se requiere para abastecer el área de producción como la cocina, cuarto de apoyo de restaurante - cafetería, minibar; deben llenar la orden de pedido a bodega y entregarla al jefe de A y B.

Mapa del proceso:

Figura 18 – Mapa del proceso de salida o requisición.

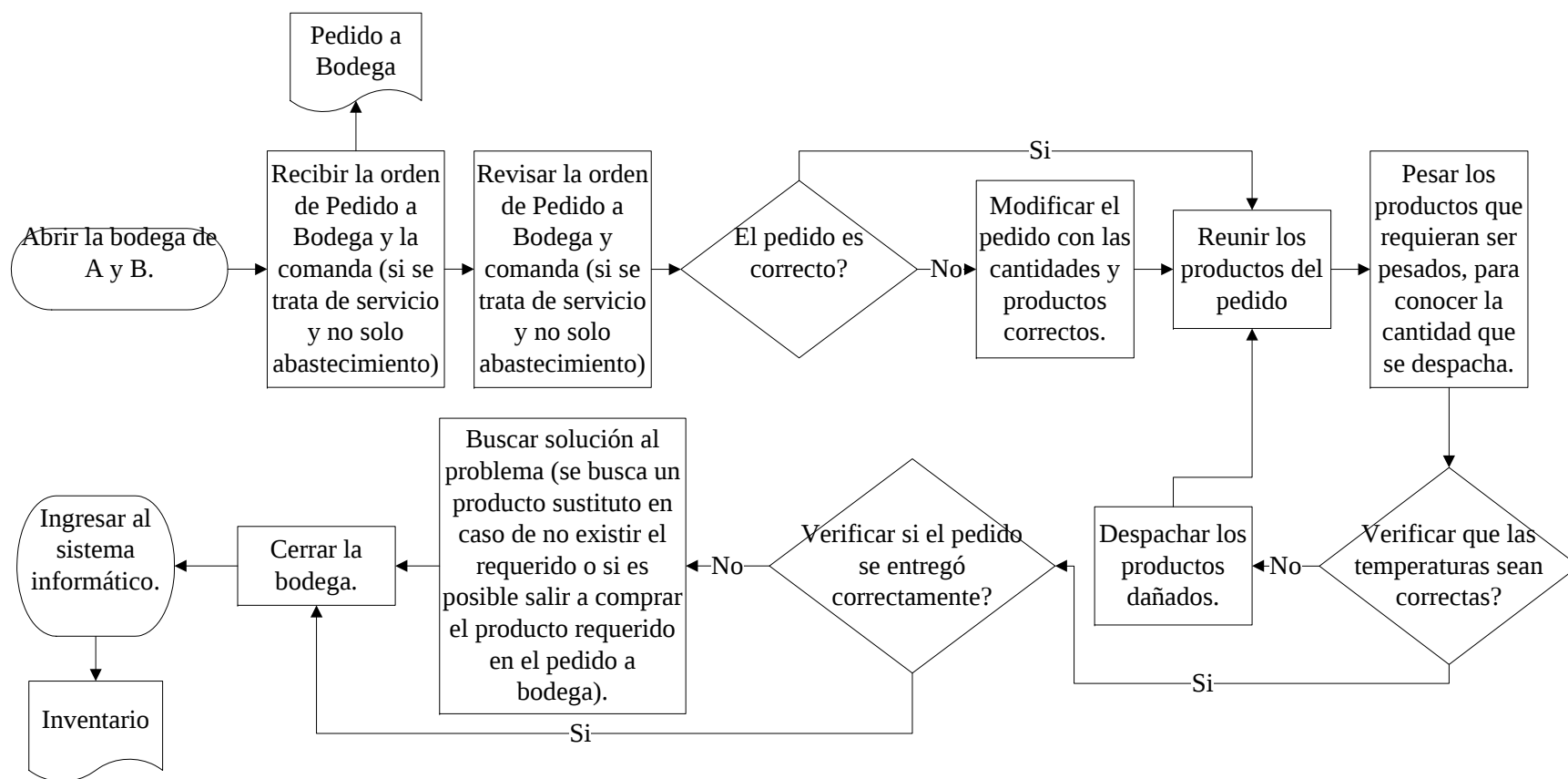


PROCEDIMIENTO:

1. Abrir la bodega de A y B.
2. Recibir la orden de pedido a bodega y la comanda (si se trata de servicio y no solo abastecimiento)
3. Revisar la orden de pedido a bodega y comanda (si se trata de servicio y no solo abastecimiento)
4. El pedido es correcto?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Modificar el pedido con las cantidades y productos correctos.
5. Reunir los productos del pedido.
6. Pesar los productos que requieran ser pesados, para conocer la cantidad que se despacha.
7. Verificar que las temperaturas sean correctas?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Despachar los productos dañados.
8. Verificar si el pedido se entregó correctamente?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Buscar solución al problema (se busca un producto sustituto en caso de no existir el requerido o si es posible salir a comprar el producto requerido en el pedido a bodega).
9. Cerrar la bodega.
10. Ingresar los cambios al sistema informático.

Figura 18.1 – Diagrama de flujo del proceso de salida o requisición.

Fuente – Creación propia.



4.4.5.6 El proceso de producción

En el proceso de producción lo que hace falta para que el proceso sea mejor es que se realice la producción de los platos en base a recetas estándar para verificar cantidades y el procedimiento correcto, esta información se la podrá encontrar en el manual de recetas, el cual llevará todas las recetas que se producen y si se realizan nuevas recetas deberán ser añadidas al manual; el manual se imprimirá y se colocará en el área de producción.

Por otro lado hace falta que haya más control en temperaturas de los platos que se producen, para esto se debe utilizar el equipo adecuado como son los termómetros propiamente para la producción de alimentos. Además debe haber mayor control sobre la higiene del personal, cada mañana antes de empezar la labor el jefe de alimentos y bebidas debería inspeccionar que se utilicen uniformes limpios, que los cocineros lleven malla protectora en la cabeza, que se laven y desinfecten las manos constantemente durante la producción; se debe tomar en cuenta normas de higiene y seguridad alimentaria.

También es necesario que en el proceso de producción cuente con las comandas para poder verificar el servicio requerido y producirlo de manera adecuada; la existencia de comandas logrará que la relación entre producción y servicio sea mejor ya que se contará con la cantidad y características exactas por plato; quedando de esta manera en un documento por escrito y que no sea simplemente una solicitud verbal. Esto sirve también para que se pueda contabilizar en el área de cocina cuantos platos han salido al comedor y para que el jefe de alimentos y bebidas lleve el respectivo control. Estas comandas sumadas al formato de consumos del personal de trabajo dan como resultado los consumos del día.

Además como pudimos observar en el capítulo anterior, es necesario que se lleve a cabo el HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points), por el medio del cual se llevará un mayor control de la producción de alimentos, para preservar la seguridad alimentaria, manipulando, produciendo, ofreciendo alimentos seguros a los clientes. En este caso aplicando HACCP al proceso, los principales puntos críticos de control, CCP3, CCP4 y CCP5, los cuales tratan de las temperaturas al momento de cocción, enfriamiento y consumo respectivamente; además se deberán tomar en cuenta los SOP 5 Procedimiento de lavado y desinfección de vegetales crudos, SOP 6 Procedimiento para el manipuleo de alimentos, SOP 7 Procedimiento para la higiene personal de los manipuladores de alimentos, SOP 8 Procedimientos para limpieza.

Por otro lado es importante mencionar que durante el proceso de producción que se realiza en el turno de la mañana, el cual abarca el desayuno y el almuerzo, se llevará a cabo el mise en place de la cena, esto quiere decir que el cocinero del turno de la mañana deberá dejar preparando lo que se va a requerir para la producción de la cena. Mientras que en el turno de la tarde, el cocinero deberá realizar el mise en place del desayuno y almuerzo del día siguiente, dejando listo los productos necesarios para su producción, facilitando de esta manera su elaboración. Para un mayor entendimiento se puede observar estos cambios en el diagrama de flujo del proceso de producción.

El mapa de procesos y diagrama de flujo adaptado con las mejoras del proceso se presenta a continuación en las figuras 19 y 19.1.

Objetivo del proceso:

El objetivo del proceso de producción es la elaboración de los platillos solicitados por los comensales, siempre manteniendo la receta y preservando la calidad.

Responsable del proceso:

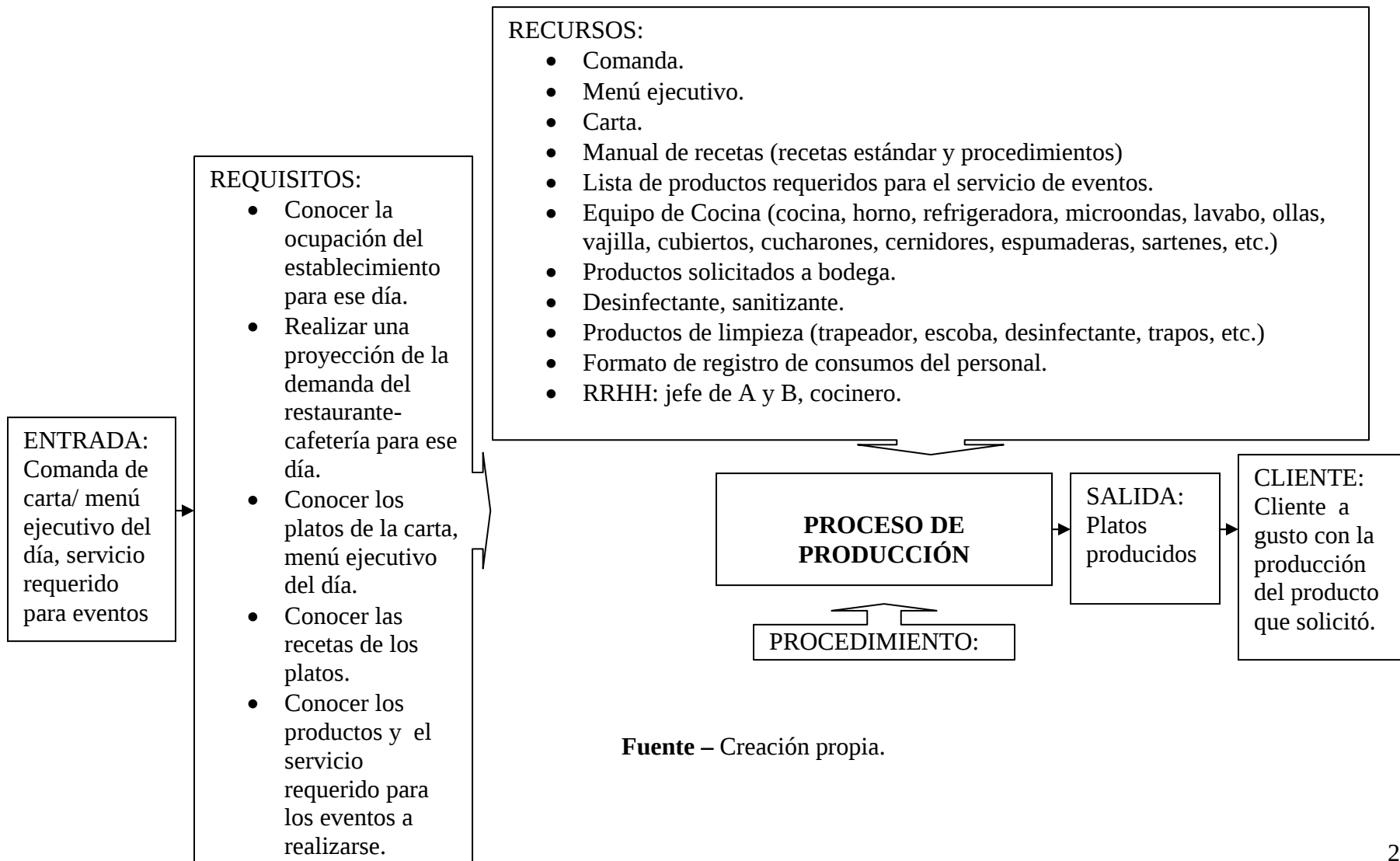
El responsable del proceso es el cocinero, quien recibe ayuda del jefe de alimentos y bebidas para la producción de los platillos en caso de necesitarlo y además realiza la aprobación de los platillos para que puedan despacharse.

Proveedor:

El proveedor del proceso es el jefe de A y B, quien provee los productos requeridos para elaborar los platillos del menú como de la carta; por otro lado el mesero provee al cocinero con la orden de platillos requeridos, conocida como la comanda.

Mapa del proceso:

Figura 19 – Mapa del proceso de producción



Fuente – Creación propia.

PROCEDIMIENTO:

1. Recibir el pedido solicitado a bodega.
2. Revisar la comanda (menú/ carta), la lista de productos requeridos para evento.
3. Revisar la receta del plato solicitado en el manual de recetas.
4. Preparar los materiales y equipo a utilizar. (Mise en place)
5. SOP 5 lavado y desinfección de vegetales crudos
6. SOP 6 Procedimiento para el manipuleo de alimentos
7. SOP 7 Procedimiento para la higiene personal de los manipuladores de alimentos.
8. Tomar el equipo requerido para producción de cada platillo sea de la carta, menú, servicio para evento.
9. Seguir cada paso según el procedimiento de la receta.
 - 9.1 Preparar los alimentos de la cocina fría
 - 9.2 Preparar alimentos de la cocina caliente
10. Verificar que el sabor y la sazón estén bien?

Si: Continuar al siguiente paso.

No: Aumentar el producto requerido para mejorar el sabor o la sazón (ver receta y cantidades).
11. Colocar los alimentos que requieran refrigeración o mantenerse en cadena de frío en el lugar adecuado. (Tomar en cuenta CCP 4 enfriamiento, debe llegar a 5 ° C)
12. Mantener alimentos de la cocina caliente en la temperatura adecuada (tomar en cuenta CCP 3)
13. Preparar la vajilla.
14. Verificar que las temperaturas de los productos a servirse sean correctas (CCP 6)?

Si: Continuar al siguiente paso.

No: Poner el producto a la temperatura adecuada.
15. Montaje de platos.(primero los alimentos a temperatura ambiente, segundo los fríos y por último los calientes).
16. Verificar que el montaje este completo?. (jefe de A y B)

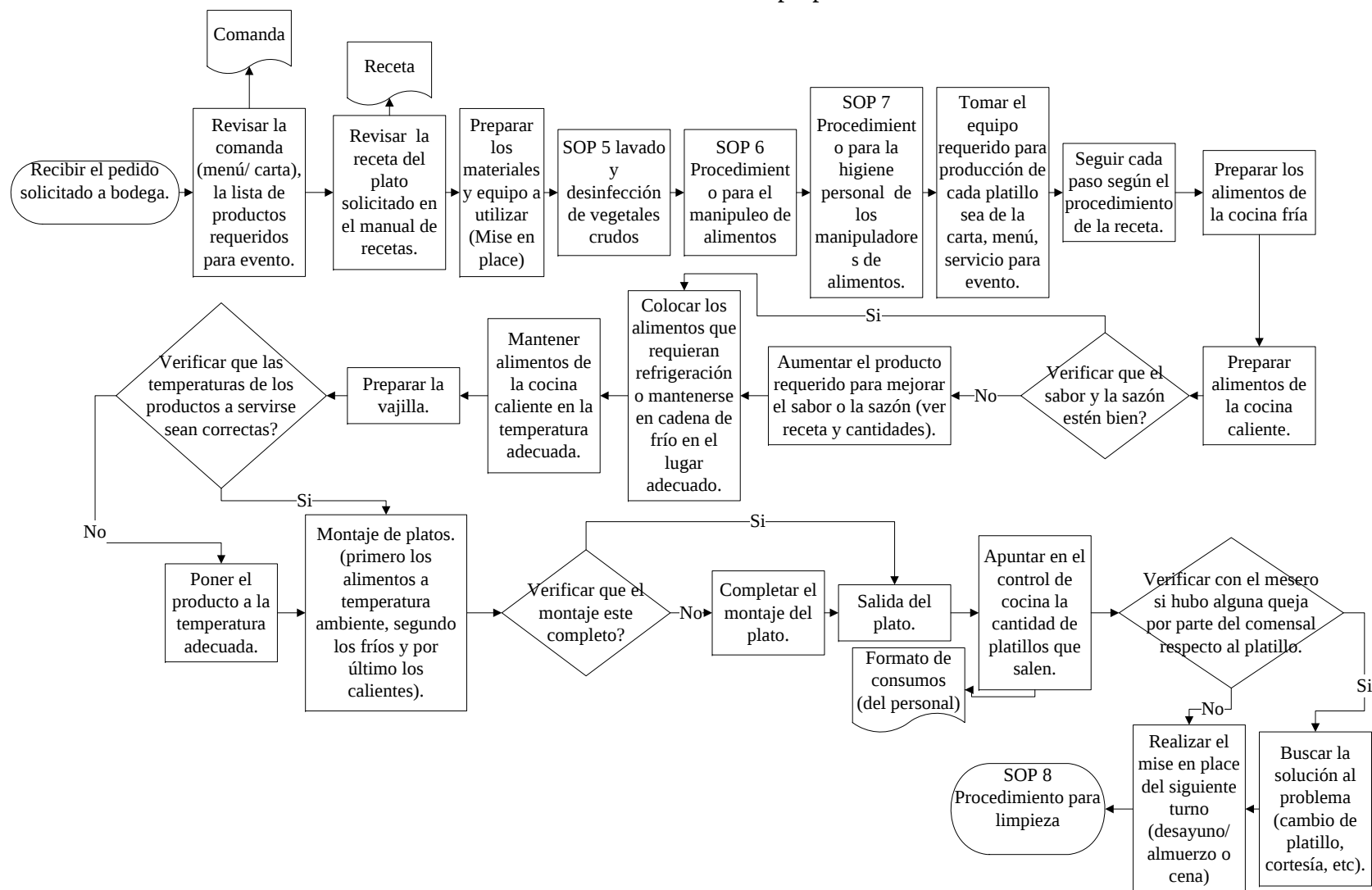
Si: Continuar al siguiente paso.

No: Completar el montaje del plato.

17. Salida del plato.
18. Apuntar en el control de cocina la cantidad de platillos que salen.
19. Verificar con el mesero si hubo alguna queja por parte del comensal respecto al platillo.
Si: Buscar la solución al problema (cambio de platillo, cortesía, etc).
No: Continuar al siguiente paso.
20. Realizar el mise en place del siguiente turno (desayuno/almuerzo o cena)
21. SOP 8 Procedimiento para limpieza

Figura 19.1 – Diagrama de flujo del proceso de producción

Fuente – Creación propia.



4.4.5.7 El proceso del servicio (restaurante - cafetería)

El proceso de servicio que se lo realiza en el área de comedor o restaurante, se lo realiza de una manera correcta sin mucho problema; lo único que se debería tomar más en cuenta es el uso de comandas, las cuales después de que se haya tomado la orden a los comensales debería llevarse una copia a la recepción o caja para que realice la debida facturación y otra copia se debería llevar a la cocina o área de producción. Aparte de las comandas el proceso se desarrolla adecuadamente desde el inicio que es la llegada y bienvenida de los clientes hasta la despedida de los mismos y la limpieza del comedor. A continuación en las figuras 20 y 20.1 se presenta el mapa de procesos y el diagrama de flujo del proceso de servicio.

Servicio (restaurante-cafetería):

Objetivo del proceso:

El objetivo del proceso de servicio es atender a los comensales en el comedor, brindarles el mejor servicio para que se sientan satisfechos y de esta manera obtener clientes frecuentes y que regresen.

Responsable del proceso:

El responsable del proceso es el mesero.

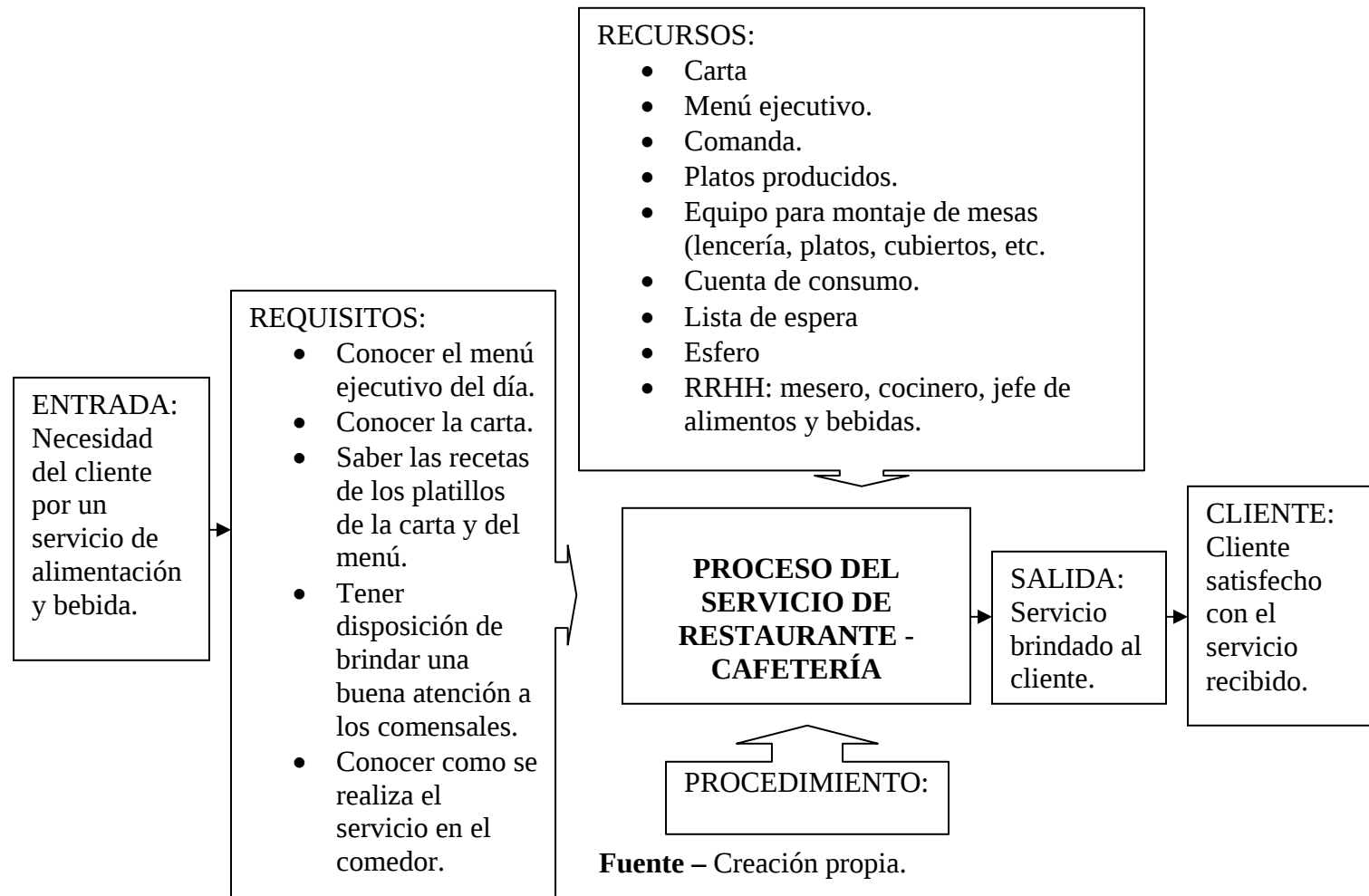
Proveedor:

El proveedor del proceso es el cocinero quien otorga el platillo terminado al mesero para que lo sirva al comensal. Además como proveedor podemos mencionar a la recepción quien lleva las cuentas de consumo de los comensales para que el mesero se las entregue,

la recepción se encarga de cobrar el pago, y en caso de haber vuelto, se lo entrega al mesero para que sea quien entregue a los comensales.

Mapa del proceso:

Figura 20 – Mapa del proceso de servicio (en restaurante - cafetería).



PROCEDIMIENTO:

1. Proveerse de la ropa para mesas (manteles, servilletas, etc.)
2. Revisar y limpiar las mesas.
3. Colocar el mantel en la mesa.
4. Comprobar que el mantel esté al mismo nivel de las patas de la mesa.
5. Realizar el montaje de la mesa (platos, cubertería, cristalería, servilletas).
6. Colocación de complementos en la mesa (saleros, pimenteros, azucareros, salsas, vinagreras, etc.)
7. Verificar que el montaje este completo y correcto?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Corregir y completar el montaje.
8. Recibir al cliente y bienvenida.
9. Preguntar cuántas personas requieren la mesa.
10. Verificar si hay disponibilidad de mesa.
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Preguntar al cliente si desea esperar por una mesa desocupada.
Si: registrar al cliente en la lista de espera y pedirlo que espere en el lobby.
No: pedir disculpas por la falta de disponibilidad y despedida del cliente.
11. Acomodar al cliente en una mesa según lo requerido.
12. Presentar la carta o el menú a los comensales.
13. Brindar sugerencias.
14. Dejar que los comensales revisen la carta y el menú.
15. Preguntar a los comensales si están listos para realizar el pedido?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Dar más tiempo para que los comensales decidan su pedido.
16. Tomar la orden de los comensales (comanda)
17. Verificar si es huésped o no.
Si: Registrar el número de habitación del huésped (comanda)
No: Continuar al siguiente paso.
18. Verificar si los comensales requieren de algo adicional?
Si: Adjuntar lo requerido por los comensales en la comanda.

- No: Continuar al siguiente paso.
19. Existe disponibilidad de lo requerido por comensales?
- Si: Continuar al siguiente paso.
- No: Comunicar que no hay disponibilidad de lo solicitado y dar sugerencias de otras alternativas.
20. Verificar con los comensales que la orden sea correcta?
- Si: Continuar al siguiente paso.
- No: Realizar las correcciones a la orden según lo requerido por los comensales.
21. Llevar la comanda a cocina.
22. Dirigirse a cocina por el plato producido.
23. Verificar con la comanda que el platillo sea de acuerdo a lo solicitado?
- Si: Continuar al paso que sigue.
- No: Pedir a cocina que cambie el platillo o busque otra solución al problema.
24. Llevar al comedor el platillo servido.
25. Servir los platos solicitados por los comensales.
26. Verificar si existen quejas por parte de los comensales.
- Si: Buscar solución al problema.
- No: Continuar al siguiente paso.
27. Preguntar a los comensales si tienen requerimientos adicionales
- Si: Atender lo requerido por los comensales.
- No: Continuar al siguiente paso.
28. Retirar los platos sucios y limpiar mesa.
29. Obtener la cuenta de consumo.
30. Llevar la cuenta a los comensales.
31. La cuenta es correcta?
- Si: Continuar al paso que sigue.
- No: Llevar y solicitar a caja la revisión y corrección de la factura.
32. Recibir y llevar la cuenta con el monto de pago a caja.
33. Obtener la factura.
34. Existe cambio del monto pagado por los comensales?
- Si: Obtener el cambio y llevarlo junto con la factura a los comensales.

No: Continuar al paso que sigue.

27. Llevar factura y/o cambio.

28. El cambio y/o factura fue correcto?

Si: Continuar al siguiente paso.

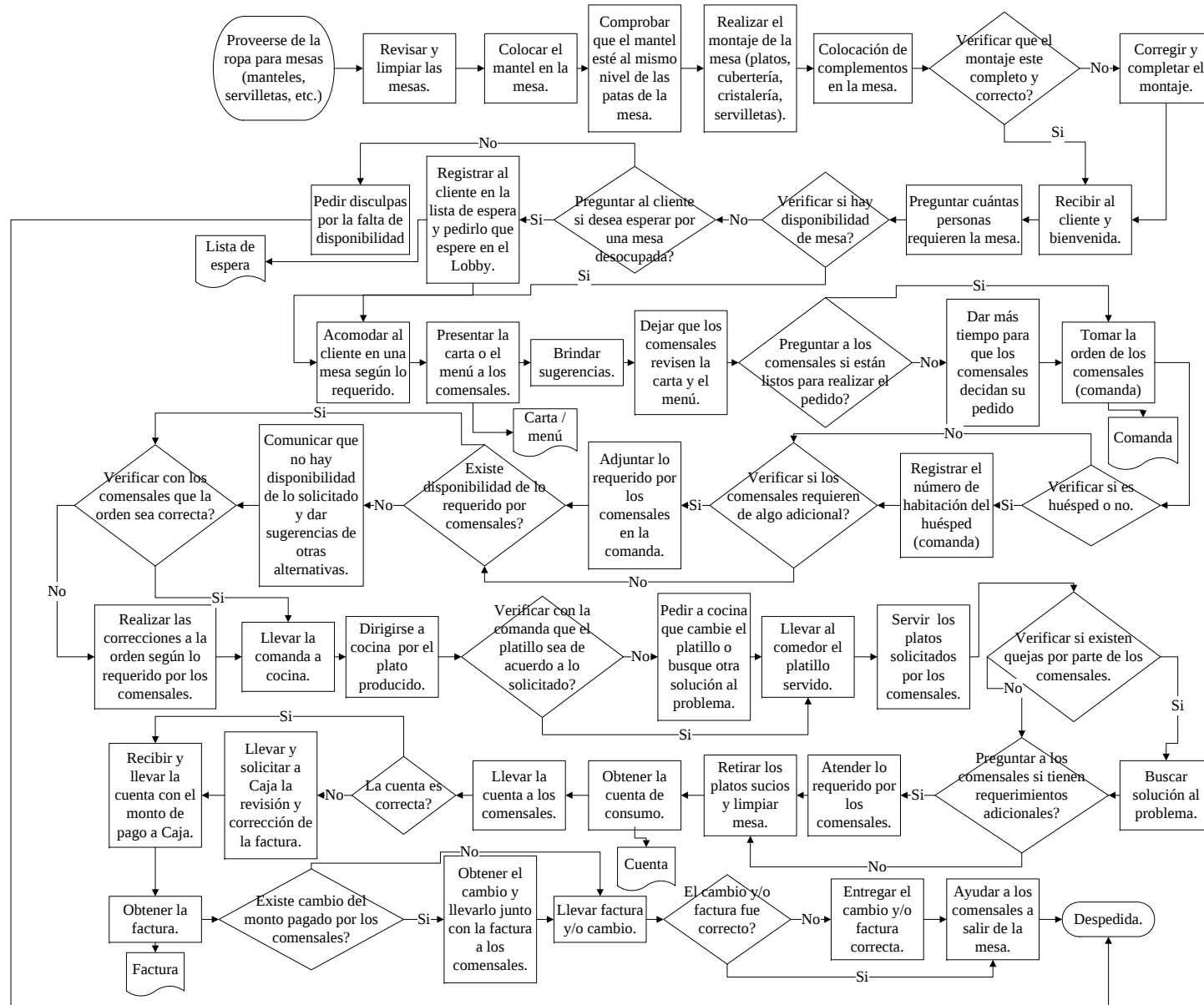
No: Entregar el cambio y/o factura correcta.

29. Ayudar a los comensales a salir de la mesa.

30. Despedida.

Figura 20.1 – Diagrama de flujo del proceso de servicio (en restaurante).

Fuente – Creación propia.



4.4.5.8 El proceso del servicio de Room Service

El proceso del servicio de room service que se realiza en el establecimiento se lleva de una manera adecuada, simplemente se debería utilizar las comandas, al igual que en el servicio de restaurante; ya que al tener comandas se conoce la cantidad y tipo de producto exacto que los clientes han solicitado, de esta forma se disminuirán y evitarán los problemas entre el personal de servicio y el personal de producción, ya que al no contar con un documento de respaldo de la toma de orden realiza existen muchas confusiones entre ambos miembros. Por otro lado al momento que el mesero debe preparar la bandeja y colocar los productos para llevárselos al cliente, debería hacerlo de una forma específica con el fin de mantener la calidad de los productos y a la vez mantener la calidad.

Si se toma en cuenta estas sugerencias el proceso del servicio de room service quedaría de la forma que se puede apreciar en la figura 21 y 21.1 el mapa de procesos y el diagrama de flujo respectivamente.

Room service:

Objetivo del proceso:

El Objetivo del proceso de room service es atender al huésped con el mejor servicio a la habitación, satisfaciendo las necesidades que presenta y ofreciéndole la facilidad y comodidad de consumir aquello que requiere del restaurante-cafetería en las instalaciones de su propia habitación.

Responsable del proceso:

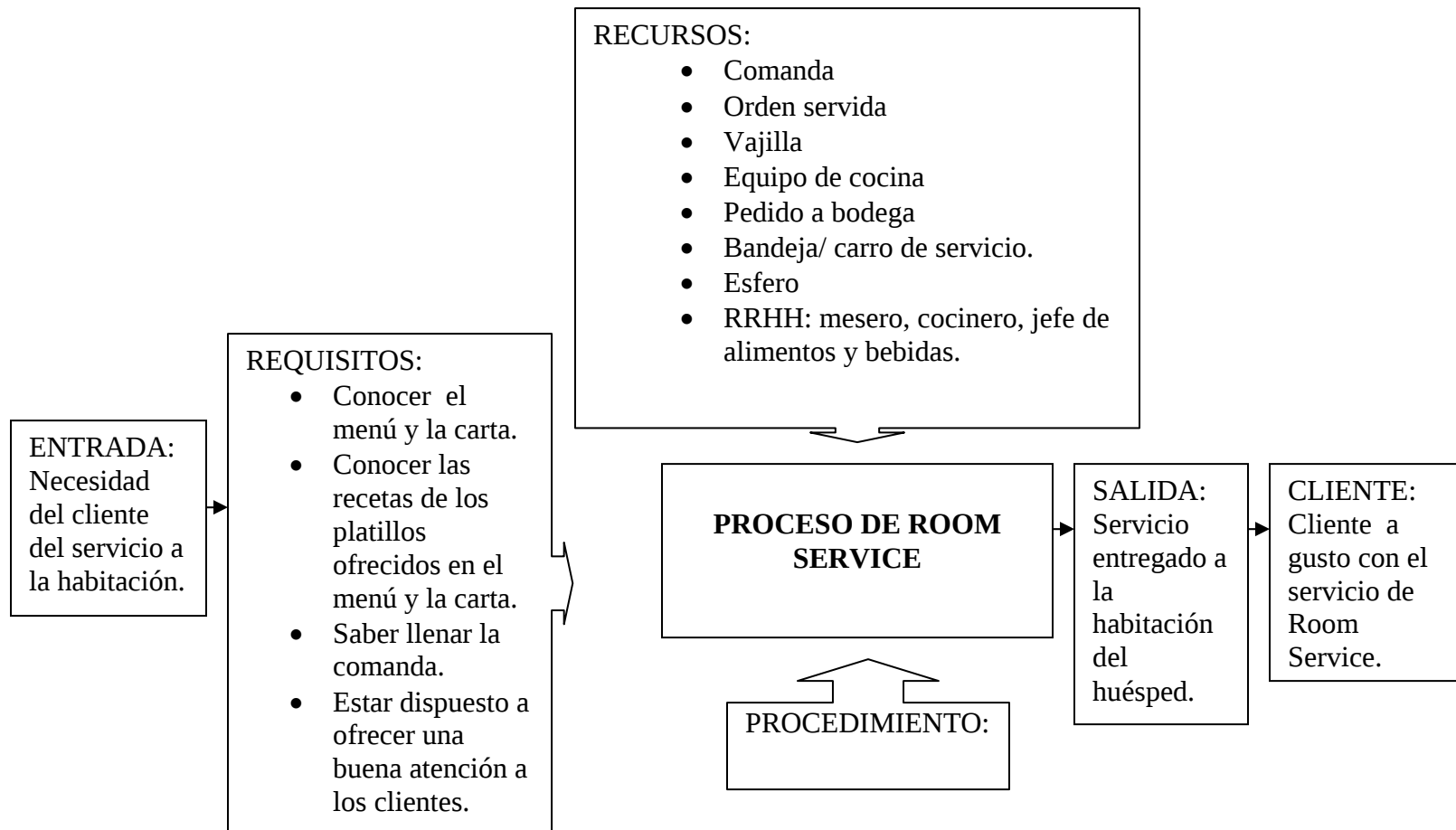
El responsable del proceso es el mesero, quien se encarga de tomar la comanda y llevarla a la cocina para la debida producción del pedido solicitado y posteriormente entregárselo al huésped que lo requirió.

Proveedor:

El Proveedor es el cocinero quien realiza la producción del pedido para que el mesero pueda entregarlo al huésped.

Mapa del proceso:

Figura 21 – Mapa del proceso del servicio de room service.



Fuente – Creación propia.

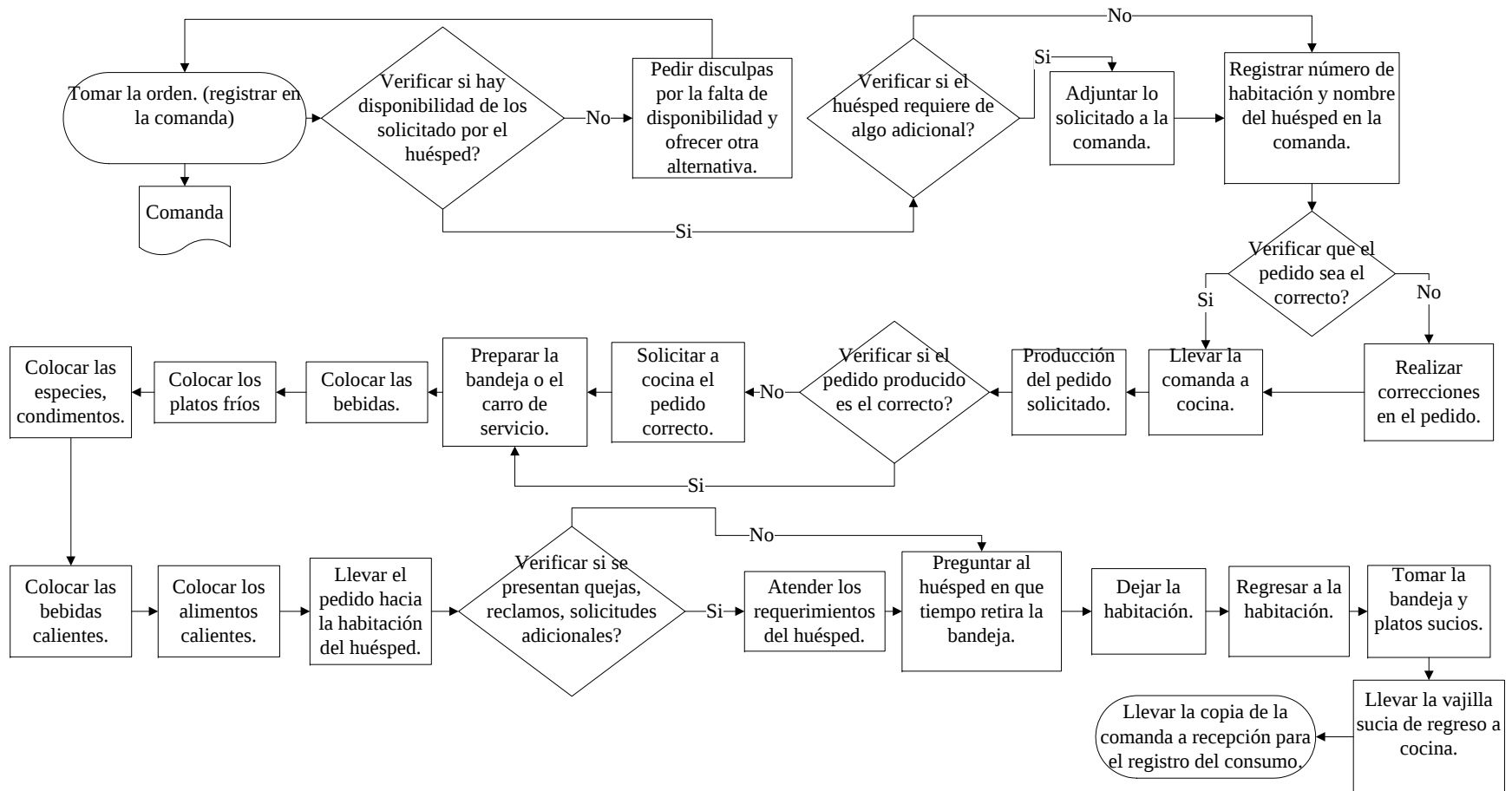
PROCEDIMIENTO:

1. Tomar la orden. (registrar en la comanda)
2. Verificar si hay disponibilidad de lo solicitado por el huésped?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: pedir disculpas por la falta de disponibilidad y ofrecer otra alternativa.
3. Verificar si el huésped requiere de algo adicional.
Si: adjuntar lo solicitado a la comanda.
No: Continuar al siguiente paso.
4. Registrar número de habitación y nombre del huésped en la comanda.
5. Verificar que el pedido sea el correcto?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Realizar correcciones en el pedido.
6. Llevar la comanda a cocina.
7. Producción del pedido solicitado.
8. Verificar si el pedido producido es el correcto?
Si: Continuar al paso siguiente.
No: Solicitar a cocina el pedido correcto.
9. Preparar la bandeja o el carro de servicio.(colocar mantel, cubiertos, servilleta, etc.)
10. Colocar las bebidas.
11. Colocar los platos fríos
12. Colocar las especies, condimentos.
13. Colocar las bebidas calientes.
14. Colocar los alimentos calientes.
15. Llevar el pedido hacia la habitación del huésped.
16. Verificar si se presentan quejas, reclamos, solicitudes adicionales?
Si: atender los requerimientos del huésped.
No: Continuar al siguiente paso.
17. Preguntar al huésped en que tiempo retira la bandeja.
18. Dejar la habitación.
19. Regresar a la habitación.

20. Tomar la bandeja y platos sucios.
21. Llevar la vajilla sucia de regreso a cocina.
22. Llevar la copia de la comanda a recepción para el registro del consumo.

Figura 21.1 – Diagrama de flujo del proceso del servicio de room service.

Fuente – Creación propia.



4.4.5.9 El proceso del servicio de eventos

En cuanto al proceso del servicio de eventos se lo realiza de una buena manera, salvo el caso que las actividades que se realizan no se basan en un proceso definido, por lo que mi propuesta en este caso es el diseño del proceso del servicio de eventos para que el responsable tenga un modelo en el que basarse, de esta forma el proceso se lo desarrolla de una forma estándar, ofreciendo el mismo servicio y atención a los clientes, sin que haya diferencias; esto por lo tanto mejora la atención a los clientes. El proceso inicia desde el momento en que el cliente asiste personalmente al establecimiento para obtener información o cuando llama al apart hotel para informarse del servicio de eventos que se ofrece; el fin del proceso sería el seguimiento de los clientes quienes contrataron el servicio, el seguimiento se lo realizará con la finalidad de que los clientes se sientan importantes, conocer su satisfacción respecto al servicio, conocer que se puede implementar para mejorar el servicio.

Tomando en cuenta estas sugerencias, el modelo del proceso del servicio de eventos quedaría de la forma que podemos observar a continuación en las figuras 22 y 22.1.

Objetivo del proceso:

El Objetivo del proceso es satisfacer al cliente que solicita el servicio respecto a un evento; lo que espera el establecimiento es servir a los clientes y sobrepasar sus expectativas, brindándoles la mejor atención, la mejor comida, la preocupación por cubrir la mayoría de sus requerimientos.

Responsable del proceso:

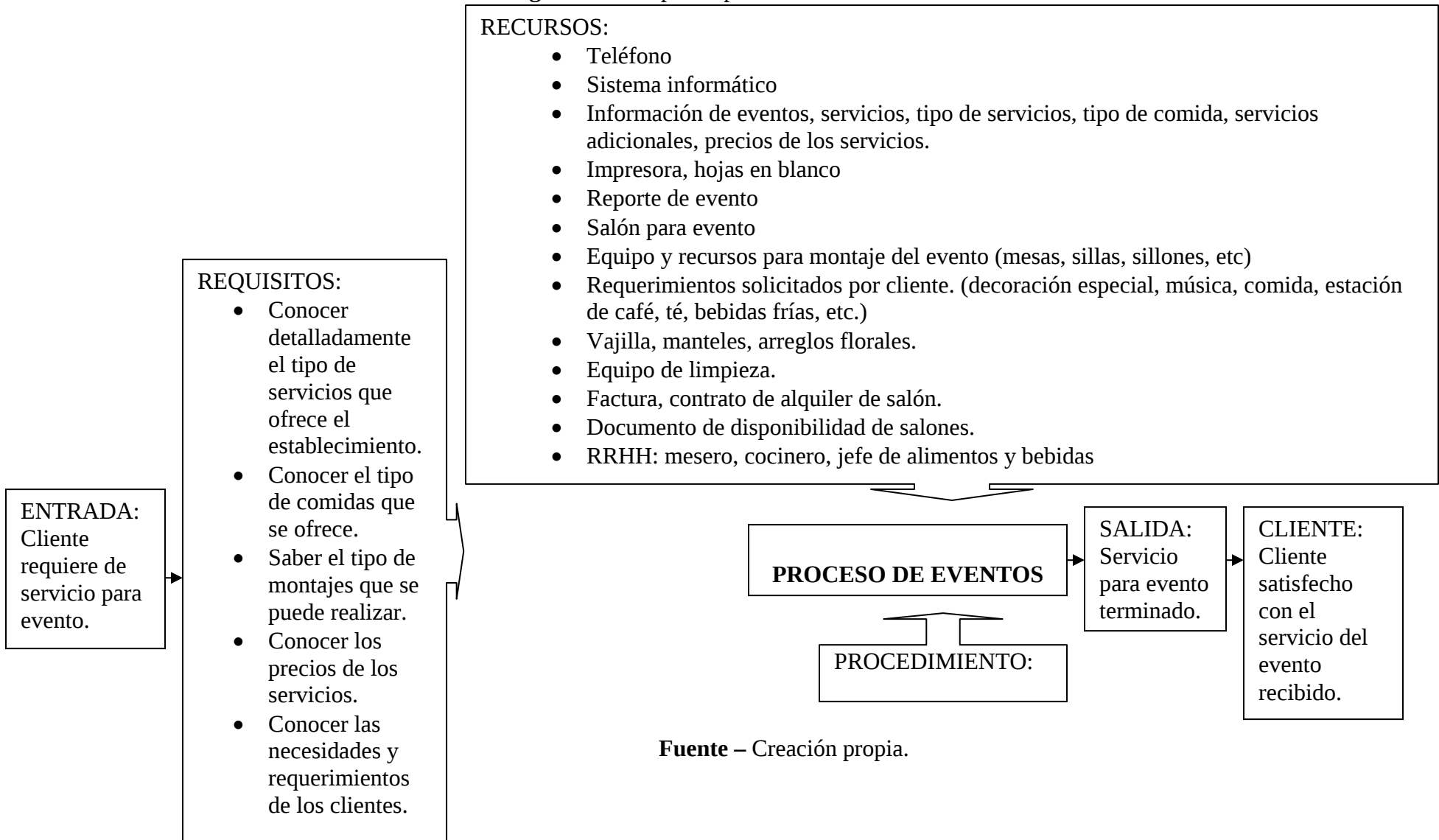
Los responsables del proceso son: el jefe de alimentos y bebidas quien se contacta con los clientes que requieren del servicio para conocer sus necesidades y lo que esperan recibir para el evento, detalles como la comida, tipo de servicio, servicios adicionales como música, etc. Además el Jefe de A y B se encarga del control del servicio, verifica que los servicios que se proporcionan se desarrollen de la forma correcta, por otro lado atiende las quejas de los clientes. El cocinero es otro responsable del servicio, quien se encarga de la producción de comida para el servicio solicitado y por último el mesero es quien se encarga del desarrollo del servicio, como montaje de las mesas, la decoración, sirve los platillos para el servicio, retira los platillos, atiende las inquietudes de los clientes, entre otros.

Proveedor:

El proveedor del servicio en este caso se basa desde el punto en que se tome el servicio, pero el cocinero y el jefe de A y B actúan más como proveedores, son quienes proveen de información, datos, comida al mesero para que sirva a los clientes, el mesero es el encargado y el que tiene una relación más directa al momento de desarrollarse el servicio con el cliente, por lo que el actúa en base a lo que el mesero y el jefe de A y B le provean.

Mapa del proceso:

Figura 22 – Mapa del proceso del servicio de eventos.



Fuente – Creación propia.

PROCEDIMIENTO:

Alquiler de salón:

1. Recibir al cliente.
2. Preguntar fecha y horas a realizarse el evento.
3. Verificar si existe disponibilidad de los salones?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Preguntar si hay como realizar el evento en otra fecha/ hora?
Si: Programar nueva fecha/ hora
No: Termina la atención al cliente. (despedida)
4. Mostrar el/los salón/es.
5. Indicar el precio de los salones.
6. Indicar tipos de montaje.
7. Indicar tipos de servicios.
8. Preguntar si se servirán bebidas alcohólicas/ no alcohólicas?
Si: Indicar tipos y precios de las bebidas.
No: Continuar al siguiente paso.
9. Preguntar si se servirán comida?
Si: Indicar tipos y precios
No: Continuar al siguiente paso.
10. Preguntar si requieren de algún servicio adicional?
Si: Indicar tipos de otros servicios adicionales y precios.
No: Continuar al siguiente paso.
11. Elaborar la cotización del evento.
12. Comunicar la cotización del evento.
13. Verificar si el cliente esta de acuerdo con la cotización planteada?
Si: Alquiler del salón solicitado.
No: Continuar al siguiente paso.
14. Emisión de la reserva.
15. Fin del proceso

Comunicar evento:

16. Ingresar al sistema informático.

17. Ingresar a los reportes para eventos.
18. Ingresar información del evento a realizarse.
19. Verificar que la información ingresada sea correcta?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Realizar correcciones.
20. Imprimir 7 copias del reporte (1 gerencia, 1 recepción, 1 camareras, 1 cocina, 1 oficina de A y B, 1 mantenimiento, 1 seguridad)
21. Entregar cada copia del reporte al lugar correspondiente.

Servicio en el día del evento:

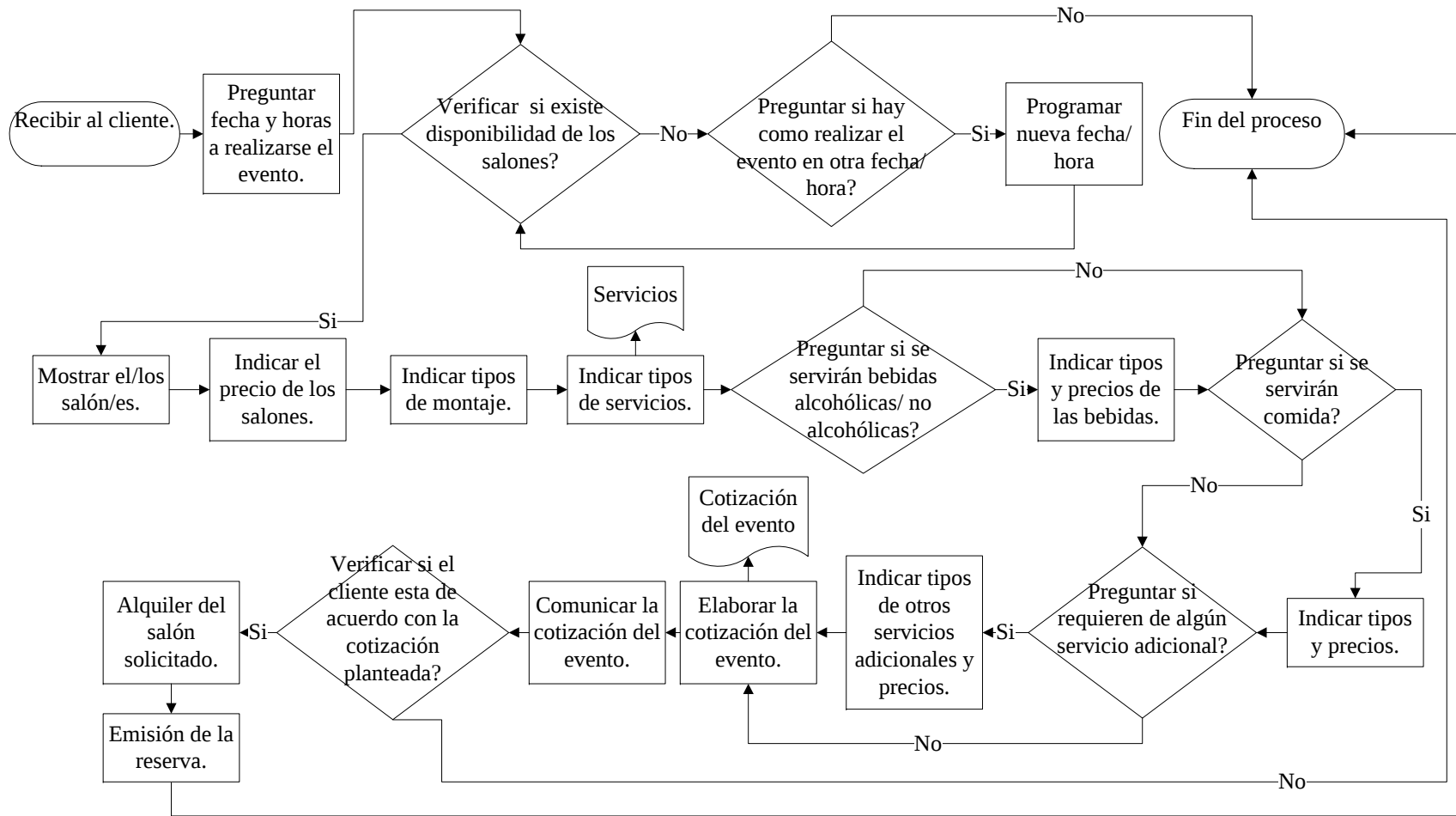
22. Designar el personal encargado del montaje.
23. Efectuar el montaje según lo acordado.
24. Realizar una limpieza general del área.
25. Preparar la comida, bebidas, licores.
26. Preparar la vajilla.
27. Entregar al cliente el contrato de alquiler de salón para la firma respectiva.
28. Entregar al cliente la copia del contrato.
29. Situar al personal en el lugar asignado.
30. Recibir a los clientes y ayudarlos a acomodarse.
31. Iniciar el servicio según lo establecido.
32. Realizar el servicio acordado.
33. Controlar y estar al tanto de la realización del evento.
34. Continuar con la prestación del servicio hasta el final (al mismo momento que se va recogiendo).
35. Recoger todo el material del salón.
36. Retirar mantelería, vajilla sucia, etc.
37. Recoger y entregar sobrantes no utilizados a cocina.
38. Realizar la limpieza del salón.
39. Cerrar el salón.
40. Evaluar si hay incidencias del servicio?
Si: Ajustar costos.
No: Continuar al siguiente paso.

41. Obtención de los costos.
42. Facturación y cobro.
43. Evaluar la opinión del cliente.

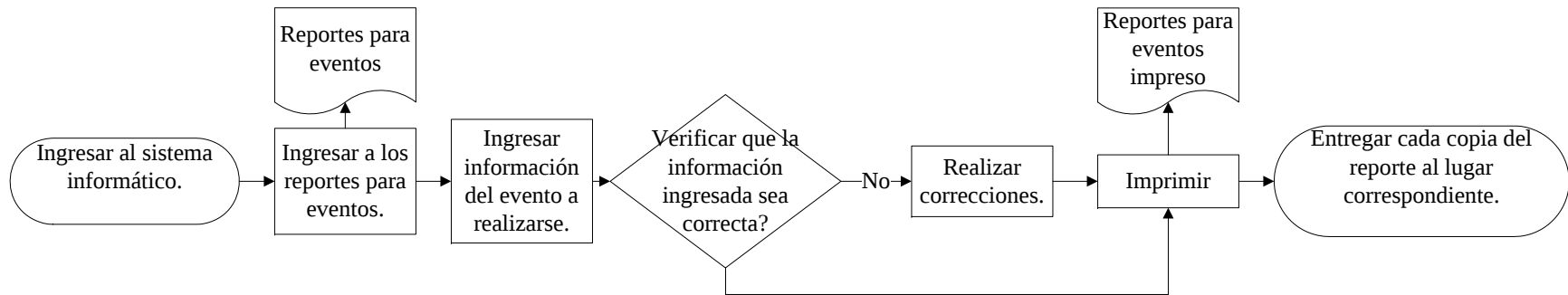
Figura 22.1 – Diagrama de flujo del servicio de eventos.

Fuente – Creación propia.

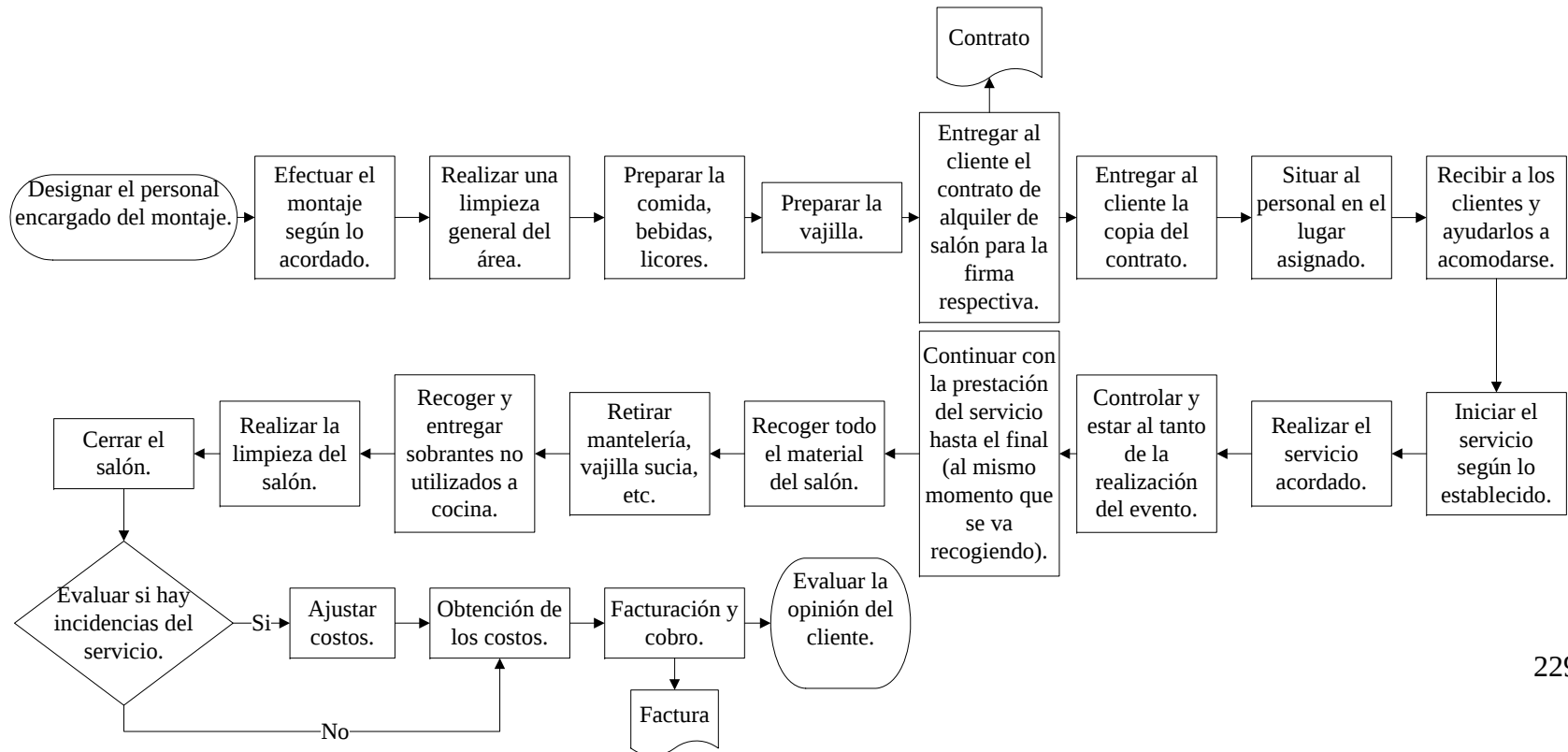
Alquiler de salón



Comunicar evento



Servicio en el día del evento



4.4.5.10 El proceso del manejo de quejas

Mi propuesta para mejorar el manejo de quejas es que se lo realice en base a un proceso establecido, ya que el manejo de quejas en el establecimiento no está definido; como se explicó en el capítulo anterior por lo general los problemas caen sobre el personal de servicio, quien interactúa de manera directa con el cliente, a diferencia del cocinero y el jefe de alimentos y bebidas.

Además es muy importante contar con un documento para reclamos o quejas, el cual pueda ser presentado a los clientes si así lo requieren. A continuación en la figura 23 y 23.1 se presentan el mapa de procesos y el diagrama de flujo del proceso de manejo de quejas.

Objetivo del proceso:

El objetivo del proceso de manejo de quejas es dar solución a los problemas que se dan con los clientes, buscando llegar a un acuerdo de manera ordena y tranquila.

Responsable del proceso:

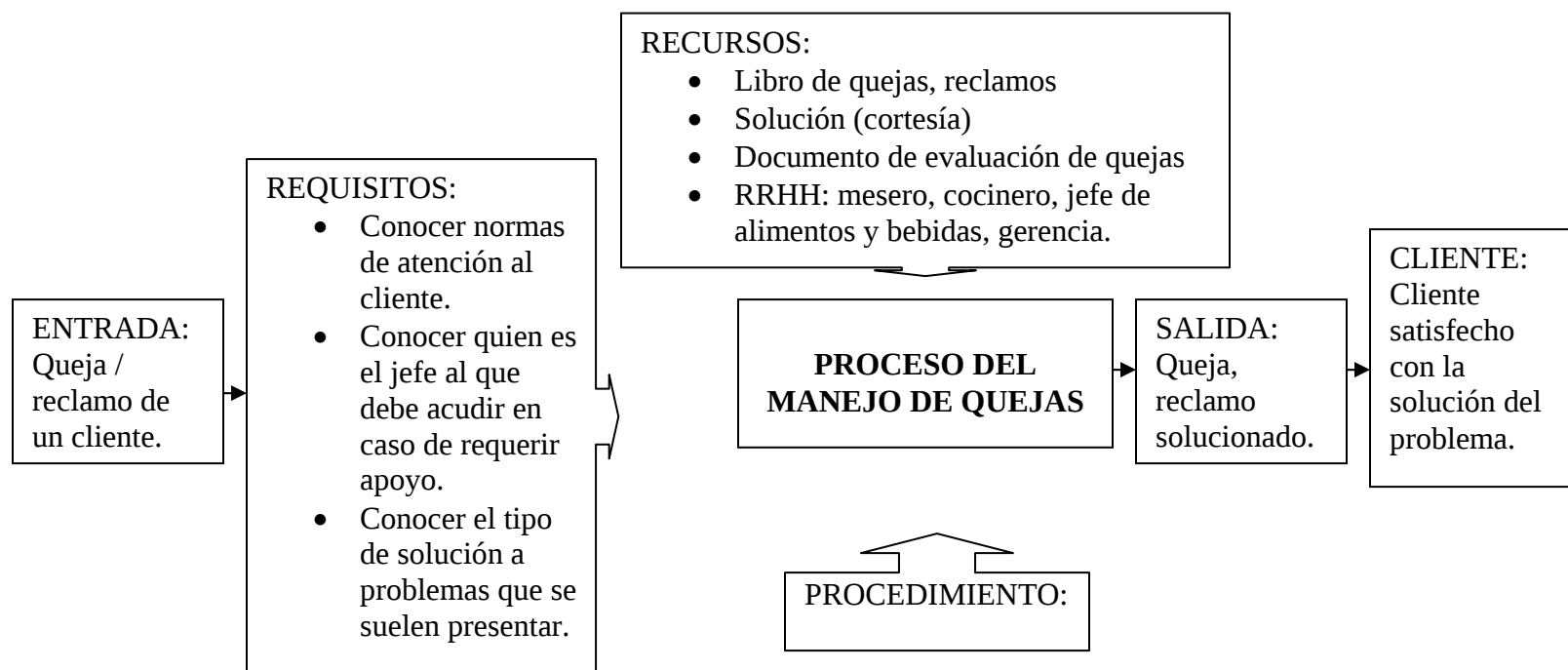
El responsable del proceso del manejo de quejas es la gerencia, quien se encarga de atender a los comensales en caso que se presenta una queja o un reclamo.

Proveedor:

El proveedor del servicio en este caso depende a quien se le presente el problema y a quien recurra, en este caso si el mesero pide asistencia del jefe de alimentos y bebidas o de la gerencia, el mesero proveerá a los otros la información del problema acontecido, etc.

Mapa del proceso:

Figura 23 – Mapa del proceso de manejo de quejas.



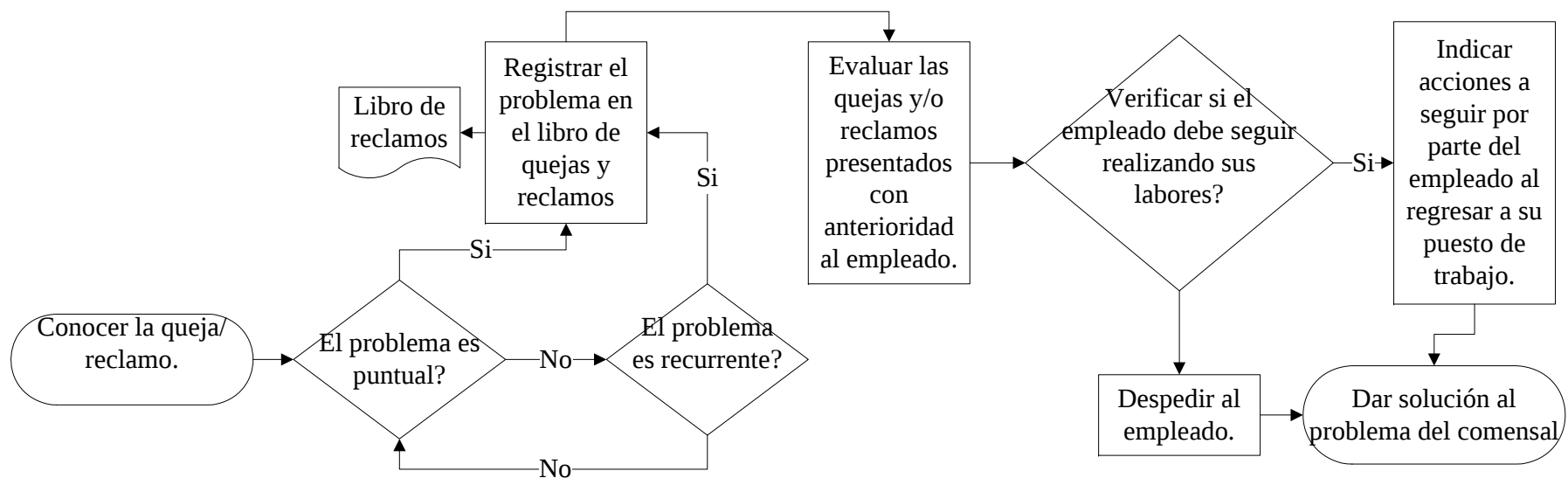
Fuente – Creación propia.

PROCEDIMIENTO:

1. Conocer la queja/ reclamo.
2. El problema es puntual?
Si: registrar el problema en el libro de quejas y reclamos
No: Continuar al siguiente paso.
3. El problema es recurrente?
Si: Registrar la queja/reclamo en el libro de quejas/reclamos
No: el problema es puntual. (paso 2: Si)
4. Evaluar las quejas y/o reclamos presentados con anterioridad al empleado.
5. Verificar si el empleado debe seguir realizando sus labores?
Si: Indicar acciones a seguir por parte del empleado al regresar a su puesto de trabajo.
No: Despedir al empleado.
6. Dar solución al problema del comensal (ofrecer una cortesía, cambio plato, no cobrarle, etc.)

Figura 23.1 – Diagrama de flujo del manejo de quejas.

Fuente – Creación propia



4.4.5.11 El proceso de limpieza mantenimiento

El proceso de limpieza y mantenimiento requiere un modelo del desarrollo del proceso; el proceso no se encuentra muy bien definido, por lo que la propuesta es el modelo del proceso a realizarse. Por otro lado el proceso debería contar con un documento para evaluar la labor de limpieza de los trabajadores, de esta manera se analiza que cada punto se haya desarrollado de manera correcta y se da la aprobación del trabajo. Además debería implementarse un sistema de reciclaje según el tipo de desecho, con la finalidad de cumplir las normas de alimentos y bebidas y preservar el ambiente. A continuación se presenta el mapa de proceso y diagrama de flujo del proceso de limpieza y mantenimiento en las figuras 24 y 24.1 respectivamente.

Limpieza y mantenimiento:

Objetivo del proceso:

El Objetivo del proceso de limpieza y mantenimiento es obtener los equipos y utensilios que se utilizan para el servicio de alimentos y bebidas, debidamente lavados, desinfectados y mantenidos para de esta manera brindar calidad de producto y servicio a la vez que se evita la contaminación y generación de microorganismos como también el desgaste de los equipos y utensilios.

Responsable del proceso:

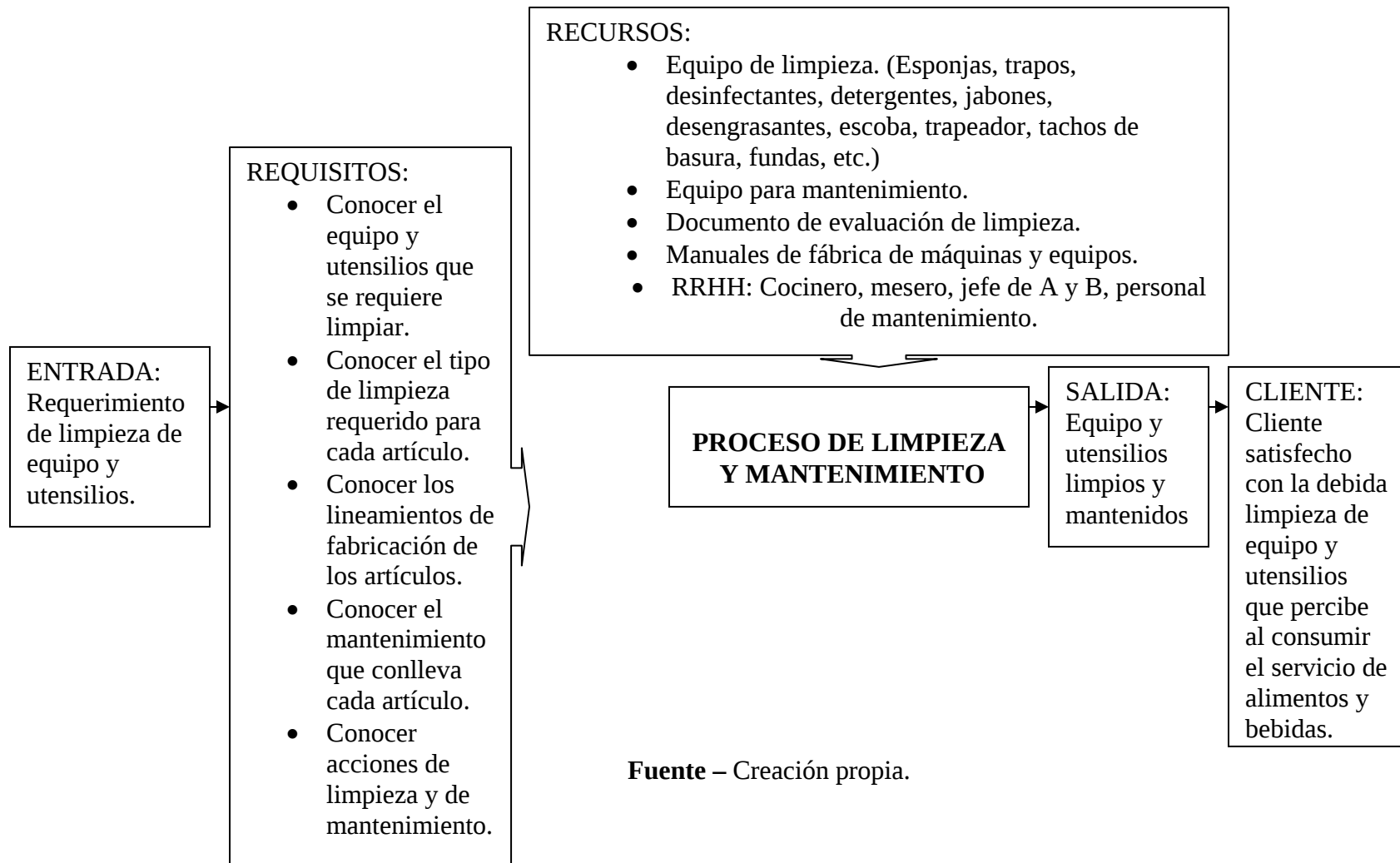
Los responsables del proceso son: el cocinero, el mesero y el Jefe de alimentos y bebidas, cada uno aporta al desarrollo del proceso y la limpieza y mantenimiento de su área.

Proveedor:

El proveedor del servicio en este caso se basa desde el punto en que se tome el servicio, el mesero puede ser quien traiga a cocina los platillos sucios, o el Jefe de A y B, además puede ser que el proveedor se refiera a otro empleado que pertenezca a otro departamento del establecimiento.

Mapa del proceso:

Figura 24 – Mapa del proceso de limpieza y mantenimiento.

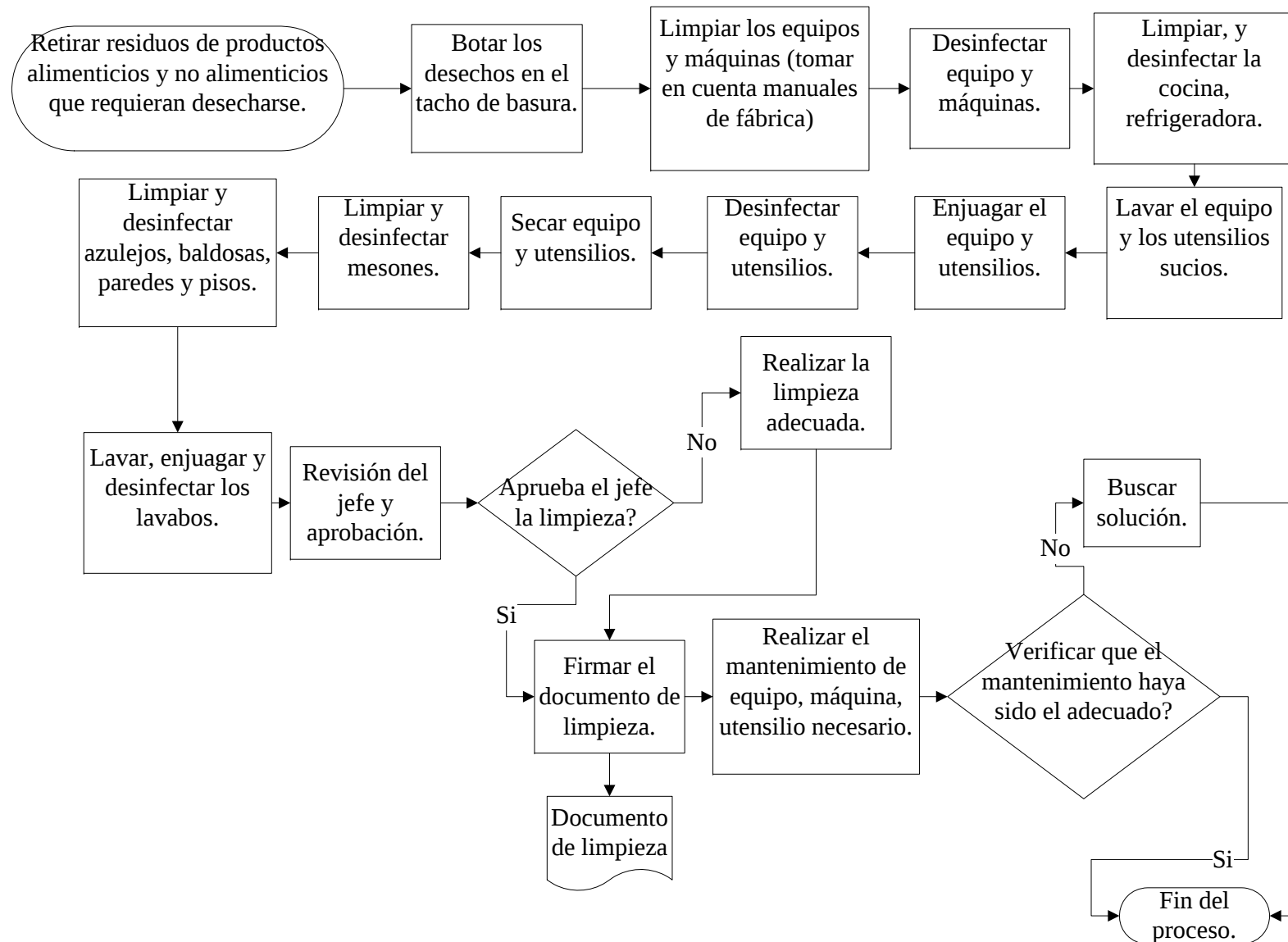


PROCEDIMIENTO:

1. Retirar residuos de productos alimenticios y no alimenticios que requieran desecharse.
2. Botar los desechos en el tacho de basura respectivo, según tipo de desecho.
3. Limpiar los equipos y máquinas (tomar en cuenta manuales de fábrica)
4. Desinfectar equipo y máquinas.
5. Limpiar, y desinfectar la cocina, refrigeradora.
6. Lavar el equipo y los utensilios sucios.
7. Enjuagar el equipo y utensilios.
8. Desinfectar equipo y utensilios.
9. Secar equipo y utensilios.
10. Limpiar y desinfectar mesones.
11. Limpiar y desinfectar azulejos, baldosas, paredes y pisos.
12. Lavar, enjuagar y desinfectar los lavabos.
13. Revisión del jefe y aprobación.
14. Aprueba el jefe la limpieza?
Si: Continuar al siguiente paso.
No: Realizar la limpieza adecuada.
15. Firmar el documento de limpieza.
16. Realizar el mantenimiento de equipo, máquina, utensilio necesario.
17. Verificar que el mantenimiento haya sido el adecuado?
Si: Fin del proceso.
No: Buscar solución.

Figura 24.1 – Diagrama de flujo del proceso de limpieza y mantenimiento.

Fuente – Creación propia



V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Gracias a las visitas realizadas a LA COLINA Suites Hotel, las reuniones con la gerencia, el jefe de alimentos y bebidas, cocineros y meseros, y la oportunidad de verificar diariamente como se desarrolla el proceso de alimentos y bebidas se ha llegado a las siguientes conclusiones respecto a cada etapa del proceso:

1. La formulación de la misión, visión, objetivos, políticas, valores y el organigrama son de gran importancia para la empresa, estos permiten que la empresa tenga una mejor idea de lo que es y de lo que busca, lo cual debe ser satisfacer a sus clientes.
2. En el análisis situacional, el cual analiza la situación real que se lleva a cabo en el proceso de alimentos y bebidas, se encontraron algunos problemas, empezando por el proceso de planificación del menú, donde el proceso que se lleva a cabo se lo realiza de manera muy informal y empírica, sin el debido uso de técnicas propias aplicadas a los alimentos y bebidas, el proceso actual es un tanto desorganizado debido al hecho de no contar con un proceso guía en el cual se puedan regir los empleados.
3. Respecto al proceso de compras, el proceso al igual que el de planificación, es muy empírico y no cuenta con actividades propias del proceso de alimentos y bebidas, las cuales pueden beneficiar a que el proceso sea mejor y brinde mayor calidad a los comensales, así como a la relación beneficio-costeo.
4. Dentro del proceso de recepción, el establecimiento podría estar poniendo en peligro la calidad de los productos adquiridos al no realizar los controles necesarios que implican la recepción de mercadería.

5. El análisis situacional del proceso de almacenamiento nos llevó a conocer que el proceso debe mejorar con la finalidad de preservar la calidad de los productos, hace falta el contar con documentos que indiquen las normas correctas de almacenamiento.
6. Respecto al proceso de salida o requisición no se lo realiza de forma adecuada, lo que se suele hacer en este caso es que la solicitud de pedido se encuentra dentro de la bodega, por lo que el pedido es completamente verbal y además no se cuenta con la comanda, documento que respalda la solicitud del pedido.
7. En el proceso de producción se observó que no se realiza de una forma correcta la producción de los platos, ya que no se cuenta con una receta estándar, ni con el procedimiento de la receta, por medio de la cual realizar el plato solicitado; por otro lado no hay un adecuado y continuo control de temperaturas de productos.
8. Los problemas que se dan en el proceso de servicio entre el personal de producción con el personal de servicio se deben a la falta de un documento que respalde el pedido solicitado por los comensales.
9. Respecto al servicio de eventos, el servicio sería mejor si se cuenta con un proceso específico en el cual registrarse para su producción.
10. El establecimiento no tiene definido un proceso para el manejo de quejas, del cual se pueda tomar las bases para solucionarlo, en el caso de que se presenten problemas.
11. La elaboración de un plan de mejora así como el manual de procesos, partiendo del análisis situacional del apart hotel, demuestra ser una buena herramienta para el departamento de alimentos y bebidas, ya que no se contaba con un documento escrito de los procesos y actividades que se realizan en cada uno; de esta forma la capacitación de empleados nuevos será una tarea menos difícil.

5.2 RECOMENDACIONES

Después de conocer la situación actual del establecimiento y haber conocido los problemas que se presentan en el proceso, se recomienda lo siguiente:

1. Para que la empresa alcance sus objetivos, principalmente el satisfacer a los clientes, es necesario que todos en la empresa tengan presente y se familiaricen con la misión, visión, objetivos y políticas que tiene la empresa.
2. Se recomienda que para el proceso de planificación del menú se base primeramente en un proceso definido, el cual se está proponiendo en este proyecto, es importante que se desarrollen técnicas aplicadas a los alimentos y bebidas, con el fin de conocer mejor que platos deben considerarse tanto para la carta como para el menú. En este caso hace falta que se realice la reingeniería del menú para conocer la popularidad de los platos, y realizar de manera técnica las futuras cartas y menús.
3. Además es importante que se realicen las recetas estándar para conocer detalladamente lo que se requiere para la producción de un plato, sus cantidades exactas, costos unitarios, el costo estándar de la receta y su procedimiento.
4. Se debería llevar un mejor análisis de tendencias de consumo, de mercado; por otro lado debería haber mayor importancia sobre la familiarización del personal de trabajo con el menú o carta que se vaya a producir.
5. Para el proceso de compras se debería seguir el proceso propuesto, donde se debería realizar un análisis detallado de recetas estándar, se debería contar con las especificaciones de los productos que se va a adquirir, también se requiere un mayor conocimiento de las ofertas del mercado.
6. El proceso de recepción debería basarse en el proceso planteado para que se aproveche el tiempo y se mantenga la calidad de la mercadería; se debe tomar mayor importancia el llevar un documento que especifique las características de los productos que se ha adquirido, se requiere del control de temperaturas y verificación detallada de las características del producto con el fin de obtener productos de calidad.

7. En cuanto al proceso de almacenamiento se aconseja realizar el proceso en base a la propuesta planteada, contar con documentos que indiquen las normas de almacenamiento como son las especificaciones de almacenamiento y las temperaturas correctas de almacenamiento.
8. Durante el proceso de salida cada empleado que requiera producto debe llenar el formato previa la solicitud al jefe de alimentos y bebidas, para que el pedido sea escrito y no verbal, para que se adquieran productos y cantidades exactas, para esto se debería contar también con recetas estándar y / o comandas si se trata de la producción de platos. Si se trata solamente de requisición de áreas de apoyo o de producción el jefe de alimentos y bebidas deberá cerciorarse que se estén solicitando correctamente los productos.
9. La comanda es necesaria durante el proceso de requisición, ya que se compara la comanda con el pedido a bodega, de esta manera el encargado verifica que ambos coincidan y por lo tanto que el pedido sea correcto. Por otro lado respecto al proceso de producción la comanda es el documento que se requiere para que el pedido esté documentalizado y no sea un simple pedido verbal.
10. Para que el proceso de producción sea mejor se recomienda contar con un manual, donde se encuentren todas las recetas de los platos que se producen, en el caso de implementar nuevos añadirlos al manual, especificando la receta estándar y el procedimiento del plato.
11. Además debe realizarse un continuo y minucioso control de temperaturas de todo plato que se produce, ya sea que pertenezca la cadena de frío o caliente. Es recomendable que se realice el pedido en base a la comanda que deberá entregar el mesero al personal de producción.
12. Es muy importante llevar un control sanitario constantemente, durante cada actividad y etapa del proceso, para que de esta manera se evite la propagación de enfermedades y microorganismos.
13. Se recomienda que en el proceso de servicio al momento de tomar la orden de los comensales el mesero llene la comanda y la lleve al área de producción para que puedan producir el plato solicitado con las debidas características requeridas por los comensales, de esta manera se mejora la relación entre el personal y se evitan conflictos y confusiones diarias. Por otro lado es recomendable que se cuente con la comanda para el desarrollo de

lo requerido por el cliente en cuanto al servicio de room service; es por este motivo que al realizar el proceso se debería basar en el modelo del proceso que se ha planteado.

14. En el servicio de eventos se recomienda basarse en el modelo de proceso propuesto con el fin de desarrollar las actividades de una forma ordenada y beneficiosa.
15. Con el fin de solucionar los problemas, quejas, reclamos que se presenten se recomienda que el establecimiento se base en el modelo de manejo de quejas propuesto, con la finalidad de llevar a cabo una solución adecuada, en base a la densidad del problema y capacidad de resolución por parte de los empleados.
16. El desarrollo de actividades del proceso como son: planificación, compras, recepción, almacenamiento, requisición, producción y servicio, y el control de estas etapas no estaban definidas, por lo que era necesario la creación del manual de procesos, el cual permite coordinar el mecanismo del trabajo.
17. Se recomienda que el apart hotel evalúe de una forma constante los procesos que se llevan cabo en el departamento de alimentos y bebidas para verificar si las medidas tomadas han sido beneficiosas o todavía es necesario tomar otras medidas.
18. Se recomienda capacitar y familiarizar al personal de trabajo con el manual propuesto, con la finalidad que las actividades y procedimientos estén claros para los mismos.

Bibliografía

1. **Armendáriz Sanz, José L. 2001.** Hostelería y Turismo: Procesos de Cocina. Thompson – Paraninfo. España. 2001.
2. **Brown, Douglas Robert. 2007.** The Restaurant Manager's Handbook (How to set up, operate and manage a financially successful food service operation). Atlantic Publishing Group, Inc. Florida-United States. 2007.
3. **Certo, Samuel C. 2000.** Administración Moderna. Prentice Hall. Bogotá. 2000.
4. **Cichy, Ronald F. 1994.** Administración Sanitaria (Instituto educacional de la Asociación americana de hoteles y moteles). Editado por Integra soluciones en informática, S.A. de C.V. México. 1994.
5. **De La Torre, Francisco. 1992.** Administración Hotelera (Segundo curso: Alimentos y Bebidas). Editorial Trillas. México. 1992.
6. **Fleitman, Jack. 2000.** Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw Hill Interamericana. México. 2000.
7. **Foster, Dennis L. 1994.** Introducción a la Industria de Hospitalidad. Mc Graw Hill interamericana de México, S.A. de C.V. México. 1994.
8. **Fred, David. 1997.** Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. México. 1997.
9. **Gallego, Jesús F. 2002.** Gestión de Hoteles: una nueva visión. Thompson – Paraninfo. Madrid, España. 2002.
10. **Harrington, H. James. 1993.** Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Mc Graw – Hill Interamericana, S.A. Colombia. 1993.
11. **Kriemhild Conee Ornelas. 2000.** The Cambridge World History of Food (Volume II). editado por Kiple, Keneth F. Cambridge. 2000.
12. **Lexus. 2007.** Turismo, Hotelería y Restaurantes. Lexus Editores. Lima-Perú. 2007.

13. **Mariño, Hernando. 2001.** Gerencia de los Procesos. Alfa Omega. Bogotá. . 2001.
14. **Mintzberg, Henry y Quinn, Brian J. 1993.** El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Prentice Hall. México . 1993.
15. **Ordóñez, Ronald Ruiz. 2002.** Dirección Empresarial Asistida. Vision Net. España. 2002.
16. **Roure, Juan B. Moñino, Manuel. Rodriguez Badal, Miguel. 1997.** La Gestión por Procesos. Ediciones Folio S.A. Barcelona. 1997.
17. **Serna Gómez, Humberto. 2000.** Gerencia Estratégica: planeación y gestión – teoría y metodología. 3R Editores Ltda. Colombia. 2000.
18. **Villacís Villacís, Juan. 1999.** Administración por Procesos y Valores. Editado por: Juan Villacís Villacís. Quito, Ecuador. 1999.
19. **Análisis de Turismo Diciembre 2010.** <<http://www.turismo.gob.ec>>. 06 de Septiembre 2011. Ministerio de turismo. Elaboración: Rb/2011-01-05
<http://www.turismo.gob.ec/images/stories/pdf/ANALISIS_TURISMO_Diciembre.doc>
20. **Estadísticas turísticas Junio 2011.**< <http://www.turismo.gob.ec>>. 6 de Septiembre 2011. Fuente: INEC (2007-2009-2010), Dirección Nacional de Migración (2008-2011). Elaboración: Dirección de Planificación Sectorial y Seguridad Turística MINISTERIO DE TURISMO.
<[http://www.turismo.gob.ec/images/stories/pdf/JUNIO%20\(P\).xls](http://www.turismo.gob.ec/images/stories/pdf/JUNIO%20(P).xls)>
21. **Ley de Turismo:** Ley No. 97 publicada en el suplemento del registro oficial No. 733 del 27 de Diciembre del 2002.
22. **Ordenanza Metropolitana 213,** <<http://www.ecuadorambiental.com>> 10 de Septiembre 2007, elaborada: Quito, edición especial n. 4. Revisado 6 de Septiembre 2011.
<<http://www.ecuadorambiental.com/doc/ordenanza213.pdf>>
23. <<http://www.hotelrioamazonas.com>>. 30 de Agosto 2011
<<http://www.hotelrioamazonas.com/en/hotel-rooms.html>>
24. < <http://www.hotelakros.com>>. 30 de Agosto 2011
<http://www.hotelakros.com/habitaciones.asp>>

25. < <http://www.hotelakros.com>>. 30 de Agosto 2011
<<http://www.hotelakros.com/restaurante.asp>>
26. < <http://www.hotelakros.com>>. 30 de Agosto 2011
<<http://www.hotelakros.com/servicios.asp>>
27. < <http://www.lacolinasuites.com>> 25 de Julio 2011
< <http://www.lacolinasuites.com/servicios.htm>>
28. <<http://www.radisson.com>>. 30 de Agosto 2011
<<http://www.radisson.com/quito-hotel-ec/ecquito>>

ANEXOS

ANEXO 1 - FORMATO INGENIERÍA DEL MENÚ

(GALLEGO, 2002, pág. 129 – 130)

MENU ENGINEERING								
ANALISIS DE PLATOS EN UN PERIODO DE 30 DIAS								
PLATOS (A)	VENTAS MES N. DE PLATOS (B)	% VENTAS (C)	Categoría (D)	Precio venta Euros (E)	Coste Materias Euros (F)	Margen de Contribuc. Euros (G) $G=E-F$	Ingresos Totales Euros (H) $H=B*E$	Coste mat. PI vend. Euros (I) $I=B*F$
Aguacate con langostinos	210	7	A	10	4	6	2100	840
Sopa de pescados	420	14	A	6	2	4	2520	840
Pate de la casa	90	3	B	7	2	5	630	180
Menestra	600	20	A	7	3	4	4200	1800
Gambas al ajillo	60	2	B	9	5	4	540	300
Degustación empanadas	360	12	A	8	3	5	2880	1080
Revuelto de setas	510	17	A	7	3	4	3570	1530
Almejas marinera	240	8	A	10	5	5	2400	1200
Lacón	150	5	B	8	3	5	1200	450
Ensalada de queso fresco	360	12	A	6	3	3	2160	1080
TOTAL	3000	100					22200	9300

MENU ENGINEERING				
Margen de contrib/plato (J)	% Margen de contribución (K)	Categoría margen (L)	Clasificación (M)	Acción (N)
1260	9.76	B	Vaca	Aumentar el precio con precaución.
1680	13.02	B	Vaca	Aumentar el precio con precaución.
450	3.48	B	Desastre	Eliminar
2400	18.6	B	Vaca	Conservar
240	1.8	A	Enigma	Aumentar el precio.
1800	13.9	A	Estrella	Aumentar el precio.
2040	15.81	A	Estrella	Conservar
1200	9.3	A	Estrella	Conservar
750	5.81	A	Enigma	Bajar el precio en una venta especial y ver si aumentan las ventas
1080	8.37	B	Vaca	Aumentar precio gradualmente
12900				

ANEXO 2 - FORMATO DE RECETA ESTÁNDAR A COLOCARSE EN EL MANUAL DE RECETAS

(BROWN, 2007, pág. 251)

EJEMPLO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y RECETAS		
MENU: MERLUZA HORNEADA		
INGREDIENTES	PORCION/CANTIDAD	COSTO
Merluza	12.5 onz	5.25
Jugo de limón	1/4 de cuchara	0.05
Pan molido	1/2 cucharada	0.1
Mantequilla	1/2 cucharada	0.14
Sal de ajo	1/4 de cuchara	0.02
Sal y pimienta	1/4 de cucharada	0.01
Salsa tártara	0.5 onz	0.05
Decoracion:		0.1
Perejil		
Tomate en rodajas		
Limón en rodajas	1/4 de limón	0.06
Ensalada de la barra		1.85
Gastos Misceláneos		0.55
COSTO TOTAL		8.18
PROCEDIMIENTO DE PREPARACION		
Remover la piel y espinas. Cortar porciones de 12.5 onz. cada una y poner en una bandeja envueltas en aluminio. Adherezar con jugo de limón y cubrirlas con rodajas de limón. Suavemente cubrirlas con el pan molido.		
PROCEDIMIENTO DE COCIDO		
Cocer en horno a 350 F durante 10 a 13 minutos, tiempo en el cual el pescado estará listo para servir.		
TIPO DE PRODUCTO A UTILIZAR		
Utilizar solo merluza fresca proveniente del norte del Atlántico		
PRESENTACION		
Remover el forro de aluminio y colocar en un plato N. 10 (cena). Decorar con la salsa tártara y los Acopañamientos (perejil - tomate - limón)		
COMENTARIOS ADICIONALES		
El pescado debe servirse caliente y es requerido un servicio rápido y eficiente.		

ANEXO 3 - FORMATO DE ESPECIFICACIONES DE COMPRAS

(BROWN, 2007, pág. 380)

FORMATO DE ESPECIFICACION DE COMPRAS																	
Nombre del responsable de la operación																	
Nombre del producto																	
Uso del producto	Indica claramente el uso del producto (así como los pickles para adornar, le pechuga de pollo para freír para el sánduche de pollo frito, etc.)																
Descripción general del producto	Proporcionar la información general sobre la calidad del producto deseado. Por ejemplo, salmuera para que quede jugosa, firme, fresca, crujiente sin romperse o reventado. No más de 20 por frasco, en paquetes de no más de 10 frascos.																
Descripción detallada	El comprador debe tener en cuenta factores adicionales que identifiquen claramente el producto deseado. Ejemplo de factores específicos, los cuales puedes varias, incluyen: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">geográfico</td> <td style="width: 50%;">Origen</td> </tr> <tr> <td>Tamaño</td> <td>Calidad</td> </tr> <tr> <td>Densidad</td> <td>Tipo</td> </tr> <tr> <td>Estilo</td> <td>Tipo de empaque</td> </tr> <tr> <td>Nombre de la marca</td> <td>Peso específico</td> </tr> <tr> <td>Tamaño del envase</td> <td>Variedad</td> </tr> <tr> <td>Rendimiento de comestibles</td> <td>Adornos</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Tamaño de la porción.</td> </tr> </table>	geográfico	Origen	Tamaño	Calidad	Densidad	Tipo	Estilo	Tipo de empaque	Nombre de la marca	Peso específico	Tamaño del envase	Variedad	Rendimiento de comestibles	Adornos	Tamaño de la porción.	
geográfico	Origen																
Tamaño	Calidad																
Densidad	Tipo																
Estilo	Tipo de empaque																
Nombre de la marca	Peso específico																
Tamaño del envase	Variedad																
Rendimiento de comestibles	Adornos																
Tamaño de la porción.																	
Procedimiento para comprobar calidad del producto	El procedimiento de prueba de calidad se da cuando el producto es recibido y cuando el producto se prepara y se utiliza. Por ejemplo, los productos que deben tener una temperatura específica cuando son entregados, deben ser probados con un termómetro. Las porciones de pollo cortadas para empanadas pueden ser pesadas, los frascos de pickles pueden ser contados 10 en cada paquete.																

Instrucciones especiales y requerimientos	Cualquier otra información necesaria para indicar la mejor calidad del producto puede ser registrada aquí.
	Factores de especificación pueden incluir:
Carnes	Inspección (obligatorio) Limitaciones de grasa Clasificación (si se desea) Estado de refrigeración IMPS/ MBG descripciones Misceláneos (atar, deshuesado, envasado, etc.). Peso/ limitaciones de espesor.
Productos de mar	Tipo (peces o mariscos) Los requisitos de calidad: describe la carne, los ojos, la piel, las branquias, etc. Forma de mercado (toda, etc. eviscerado, - los peces, vivo, entero, etc. sin concha, - mariscos) Grado (si lo desea) Inspección (voluntario) Requisitos de procesamiento.
Aves	Tipo (pollo, pavo, pato, ganso). Clase (escrito por edad). Clasificación. Inspección (obligatorio). Estilo (entera, pechugas, pechugas con costillas, etc.) Tamaño (limitaciones de peso). Estado de la refrigeración. Grado (si lo desea).
Frutas y vegetales frescos	Grado (si lo desea). Variedad. Tamaño. Tipo de envase. Número de ejemplares por contenedor. Zona de cultivo.
Frutas y vegetales procesados	Grado (si lo desea). Peso escurrido. Tipo de cobertura. Tamaño del contenedor.

ANEXO 4 - FORMATO DE LA EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR O VENDEDOR

(BROWN, 2007, pág. 384)

FORMATO DE EVALUACION AL PROVEEDOR		
PROVEEDOR: _____		FECHA: _____
ESCALA DE EVALUACION: Excelente = 2, Satisfactorio = 1, Pobre = 0		
CRITERIO:		CALIFICACION
PRODUCTO	Calidad	
	Consistencia	
	Precio	
	Disponibilidad	
SERVICIO	Entrega a tiempo	
	Frecuencia de entrega	
	Condición en que llega el producto	
	Precisión en la entrega	
	Manejo de quejas	
	Cortesía del personal de entrega	
	Entregas de emergencia	
EMPRESA	Tamaño	
	Selección de producto	
	Estabilidad financiera	
	Ubicación	
	Orientación de servicio	
	Manejo de políticas	
	Manejo de facturación	
	Créditos / Ajsutes a tiempo en facturación	
VENDEDORES	Conocimiento de políticas y procedimientos de la empresa.	
	Conocimiento del producto	
	Interés en las necesidades operativas	
	Voluntad de proporcionar información sobre sus productos.	

	Presupuesto entregado de manera precisa y a tiempo	
	Frecuencia de llamadas para ofertar productos tanto como sea necesario.	
	Llamadas calendarizadas para ofrecer los productos.	
	Manejo oportuno de quejas.	
TOTAL		

ANEXO 5 - FORMATO DEL CONTROL DE RECEPCIÓN DEL PRODUCTO SOLICITADO

(BROWN, 2007, pág. 400)

CHECKLIST PARA RECEPCIÓN DEL PRODUCTO	
RECIBIDO POR: _____	FECHA: _____
PRODUCTO _____ _____ Temperatura actual: ____F Envoltura intacta: SI ____ NO ____ Fecha de expiración válida: SI ____ NO ____ _____ Aceptado: ____ Almacenado ____ Rechazado: _____	PRODUCTO _____ _____ Temperatura actual: ____F Envoltura intacta: SI ____ NO ____ Fecha de expiración válida: SI ____ NO ____ _____ Aceptado: ____ Almacenado ____ Rechazado: _____
PRODUCTO _____ _____ Temperatura actual: ____F Envoltura intacta: SI ____ NO ____ Fecha de expiración válida: SI ____ NO ____ _____ Aceptado: ____ Almacenado ____ Rechazado: _____	PRODUCTO _____ _____ Temperatura actual: ____F Envoltura intacta: SI ____ NO ____ Fecha de expiración válida: SI ____ NO ____ _____ Aceptado: ____ Almacenado ____ Rechazado: _____
PRODUCTO _____ _____ Temperatura actual: ____F Envoltura intacta: SI ____ NO ____ Fecha de expiración válida: SI ____ NO ____ _____ Aceptado: ____ Almacenado ____ Rechazado: _____	PRODUCTO _____ _____ Temperatura actual: ____F Envoltura intacta: SI ____ NO ____ Fecha de expiración válida: SI ____ NO ____ _____ Aceptado: ____ Almacenado ____ Rechazado: _____

PRODUCTO _____

Temperatura actual: ____F

Envoltura intacta: SI ____ NO ____

Fecha de expiración válida: SI ____ NO ____

Aceptado: ____ Almacenado ____

Rechazado: _____

PRODUCTO _____

Temperatura actual: ____F

Envoltura intacta: SI ____ NO ____

Fecha de expiración válida: SI ____ NO ____

Aceptado: ____ Almacenado ____

Rechazado: _____

ANEXO 6 - NORMAS DE ALMACENAMIENTO

<http://www.fda.gov/>

(<http://www.fda.gov/downloads/Food/ResourcesForYou/HealthEducators/UCM148133.pdf>)

TABLA DE ALMACENAMIENTO EN REFRIGERADOR Y CONGELADOR

Dado que las fechas de los productos no constituyen una guía para el uso seguro de dichos productos, consulte esta tabla y siga los siguientes consejos. Estos límites de tiempo breves pero seguros ayudarán a mantener los alimentos refrigerados a 40° F (4° C), para que no se echen a perder ni sean peligrosos.

- Compre el producto antes de la fecha “vender antes del” o la fecha de vencimiento.
- Siga las recomendaciones de manipulación incluidas en el producto.
- Mantenga la carne de res y el pollo en el envase hasta el momento de usarla.
- Si congela carne de res y el pollo en el envase original durante más de 2 meses, cúbralos con un papel aluminio hermético resistente, envoltorio plástico o con papel para congelador, o bien coloque el envase dentro de una bolsa de plástico.

Dado que congelar alimentos a una temperatura de 0° F (-18° C) los mantiene seguros por tiempo indefinido, los siguientes tiempos de almacenamiento recomendados se proporcionan sólo por motivos de calidad.

Producto	Refrigerador	Congelador
Huevos		
Frescos, con cáscara	4 a 5 semanas	No congelar
Yemas y claras crudas	2 a 4 días	1 año
Duros	1 semana	No se congelan bien
Huevos pasteurizados líquidos o sustitutos de huevos		
abiertos	3 días	No congelar
cerrados	10 días	1 año
Mayonesa comercial		
Refrigerar después de abrir	2 meses	No congelar

Comidas listas para calentar, guisos congelados		
Mantenerlos congelados hasta el momento de calentarlos		3 a 4 meses

Productos de fiambrería y envasados al vacío		
Ensaladas con huevos, pollo, atún, jamón, macarrones preparadas en la tienda (o en el hogar)	3 a 5 días	No se congelan bien
Chuletas de cerdo y de cordero prerrellenas, pechugas de pollo rellenas c/aderezo	1 día	No se congelan bien
Comidas rápidas preparadas en la tienda	3 a 4 días	No se congelan bien
Comidas envasadas al vacío de marcas comerciales con sello del USDA, cerradas	2 semanas	No se congelan bien

Hamburguesas, carne molida y carne para guiso crudas

Hamburguesas y carne para guiso	1 a 2 días	3 a 4 meses
Pavo, ternera, cerdo y cordero molidos	1 a 2 días	3 a 4 meses

Jamón, carne de res en conserva

Carne de res en conserva en bolsa en escabeche	5 a 7 días	Escurrida, 1 mes
Jamón, en lata, con etiqueta (Keep Refrigerated), cerrado	6 a 9 meses	No congelar
abierta	3 a 5 días	1 a 2 meses
Jamón, bien cocido, entero	7 días	1 a 2 meses
Jamón, bien cocido, mitad	3 a 5 días	1 a 2 meses
Jamón, bien cocido, rebanadas	3 a 4 días	1 a 2 meses

Salchichas y fiambres

		(en envoltorio para congelador)
Salchichas, envase abierto	1 semana	1 a 2 meses
envase cerrado	2 semanas	1 a 2 meses
Fiambres, envase abierto	3 a 5 días	1 a 2 meses
envase cerrado	2 semanas	1 a 2 meses

Producto	Refrigerador	Congelador
Sopas y guisos		
Con verduras o carne de res y mezclas de estos alimentos	3 a 4 días	2 a 3 meses
Tocino y salchichas		
Tocino	7 días	1 mes
Salchichas, carne cruda de cerdo, res, pollo o pavo	1 a 2 días	1 a 2 meses
Salchichas ahumadas para desayuno, hamburguesas	7 días	1 a 2 meses
Salchicha de verano con la etiqueta “Mantener refrigerado” (Keep Refrigerated), cerrada	3 meses	1 a 2 meses
abierta	3 semanas	1 a 2 meses

Carne de res fresca (Carne de res, ternera, cordero y cerdo)

Bistecs	3 a 5 días	6 a 12 meses
Chuletas	3 a 5 días	4 a 6 meses
Carne para asar	3 a 5 días	4 a 12 meses
Interiores (lengua, riñones, hígado, corazón, tripas)	1 a 2 días	3 a 4 meses

Sobras de carne de res

Carne de res cocida y platos de carne de res	3 a 4 días	2 a 3 meses
Salsa y caldo de carne	1 a 2 días	2 a 3 meses

Carne de pollo fresca

Pollo o pavo, entero	1 a 2 días	1 año
Pollo o pavo, presas	1 a 2 días	9 meses
Menudos	1 a 2 días	3 a 4 meses

Sobras de pollo cocido

Pollo frito	3 a 4 días	4 meses
Platos de pollo cocido	3 a 4 días	4 a 6 meses
En trozos, sin condimentos	3 a 4 días	4 meses
Trozos cubiertos con caldo, salsa	1 a 2 días	6 meses
Trocitos de pollo, ..	- - -	- -

Pescados y mariscos

Pescados magros	1 a 2 días	6 meses
Pescados grasos	1 a 2 días	2 a 3 meses
Pescado cocido	3 a 4 días	4 a 6 meses
Pescado ahumado	14 días	2 meses
Camarones, ostiones, langosta y calamares frescos	1 a 2 días	3 a 6 meses
Pescados enlatados	después de abrir	fuera de la lata
Productos de despensa, 5 años	3 a 4 días	2 meses

ALMACENAMIENTO

Los alimentos pueden deteriorarse y no ser seguros para el consumo si no se almacenan adecuadamente o no se consumen dentro del tiempo establecido. Procedimientos incorrectos de almacenamiento pueden hacer que los alimentos se contaminen. Cuando la temperatura de almacenamiento no es correcta, se hace posible el crecimiento de las bacterias que están naturalmente en los alimentos potencialmente peligrosos. Para mantener los alimentos seguros, incluya en su plan de inocuidad de los alimentos los procedimientos de almacenamiento adecuado.

Guía para el almacenamiento seguro de alimentos

- Nunca retire las etiquetas de los alimentos procesados comercialmente. Si las etiquetas tienen que ser retiradas, rotule el recipiente con el contenido.
- Rote los productos de tal manera que los productos más viejos sean usados primero.
- Bote los productos que han caducado (pasado la fecha de vencimiento).
- Revise diariamente la temperatura de los alimentos almacenados y de las áreas de almacenamiento.
- Almacene los alimentos únicamente en las áreas designadas para almacenamiento.
- Mantenga limpias y secas todas las áreas de almacenamiento.

Almacenamiento de productos de limpieza y productos químicos

- Almacene los productos de limpieza y productos químicos separados de todos los alimentos, trastes, utensilios, ropa blanca y artículos desechables.
- Mantenga los suministros y productos químicos en sus envases originales.
- Si los suministros o productos químicos no están en sus envases originales, usted debe marcar claramente en el lado del envase el nombre del producto que contiene. No marque la tapa ya que se puede intercambiar o confundir.

Almacenamiento seco

- Mantenga los cuartos de almacenamiento, fríos, secos y bien ventilados.
- Almacene los alimentos secos alejados de las paredes y al menos a seis pulgadas del piso.
- Mantenga los alimentos secos alejados de la luz directa del sol.
- Guarde los alimentos en recipientes duraderos y que no dejen entrar el agua o las plagas.
- Ajuste la temperatura entre 50°F y 70°F (10°C y 21°C).
- Mantenga la humedad entre 60% y 70%.
- Mantenga el área limpia.

Almacenamiento congelado

- Mantenga el congelador a una temperatura entre 0°F (-18°C) o menos si el alimento requiere otra temperatura.
- Coloque un termómetro para congelador cerca de la puerta del frente del congelador.
- No sobrecargue el congelador.

- Revise diariamente la temperatura del congelador.
- Coloque los envíos de alimentos congelados dentro del congelador tan pronto como hayan sido inspeccionados.
- No coloque alimentos calientes dentro del congelador.
- Almacene los alimentos de tal manera que permitan una adecuada circulación del aire dentro del congelador.
- Descongele el congelador periódicamente, si es necesario.
- Mantenga el congelador cerrado lo más posible.

Almacenamiento refrigerado

- Mantenga la temperatura a 39°F (4°C) o menos. Los alimentos potencialmente peligrosos deben almacenarse a 39°F (4°C) o menos para prevenir el crecimiento de bacterias.
- Coloque un termómetro para refrigerador en el estante superior cerca de la puerta.
- Guarde los alimentos crudos en los estantes inferiores, abajo de alimentos cocinados o listos para el consumo.
- Revise diariamente la temperatura del refrigerador.
- Almacene los alimentos de tal manera que permitan una adecuada circulación de aire dentro del refrigerador.
- No forre los estantes con papel aluminio u otro material porque esto previene la circulación de aire.
- Mantenga la puerta cerrada el mayor tiempo posible.
- No coloque grandes cantidades de alimentos calientes para enfriar dentro del refrigerador.
- Cubra los alimentos correctamente para prevenir la contaminación cruzada.

Gabinetes para mantenimiento en caliente

- Ajuste la temperatura a 135°F (57°C) o más. Los alimentos potencialmente peligrosos deben estar a 135°F (57°C) o más para prevenir el crecimiento de bacterias.
- Coloque un termómetro en el estante superior cerca del frente del equipo.

Guía para el almacenamiento de cada alimento

Alimento	Temperatura de Almacenamiento	Otros Requisitos
Carne	41°F (5°C)	Envuelta herméticamente o en un recipiente profundo.
Aves	41°F (5°C)	Guarde las aves empacadas en hielo dentro de recipientes con drenaje. Cambie el hielo a menudo y desinfecte regularmente el recipiente.
Pescado	41°F (5°C)	Envuelto herméticamente o en empaque original. El pescado para servir crudo o parcialmente cocinado tiene que haber sido congelado a -4°F (-20°C) o menos, por siete días en un congelador de almacenamiento, o a -31°F (-35°C) o menos por quince horas en un abatidor de temperatura.
Alimento	Temperatura de Almacenamiento	Otros Requisitos
Mariscos vivos	45°F (7°C)	Almacene mariscos vivos en el empaque original. Almacene almejas, ostras, mejillones y vieiras en un tanque de exhibición si el tanque tiene un aviso que dice que los mariscos son sólo para exhibición o si ha obtenido una variación o modificación del departamento de salud local. Mantenga las etiquetas de mariscos hasta 90 días después de la fecha de cosecha.
Huevos en cáscara	41°F (5°C)	Use dentro de 4-5 semanas a partir de la fecha

		de empaque.
Lácteos	41°F (5°C)	Si han caducado, descártelos.
Helado y yogurt helado	6°F-10°F (-14°C-12°C)	Si han caducado, descártelos.
Frutas y verduras frescas	Varias temperaturas	Si han sido enviados empacados en hielo, almacene de la misma forma.
MAP, empacado al vacío y alimentos empacados <i>sous vide</i>	41°F (5°C)	Si han caducado, descártelos.
Productos UHT, empacados asépticamente	50°F-70°F (10°C-21°C)	Almacene todos los productos UHT a 41°F (5°C) o menos, una vez se hayan abierto. Lea la etiqueta para determinar si el producto necesita refrigeración.
Productos UHT no empacados asépticamente	41°F (5°C)	Almacene encima de alimentos crudos. Lea la etiqueta para determinar si el producto necesita refrigeración.
Enlatados/alimentos secos	50°F-70°F (10°C-21°C)	Almacene en un recipiente hermético y debidamente marcado si se saca del empaque original.

Preparado por:

Angela M. Fraser, Ph.D., Profesora Asociada/Especialista en Inocuidad Alimentaria
Departamento de Ciencia de Alimentos y Nutrición Humana
Clemson University, Clemson, SC. 29634.

Traducido al español por:

María F. Welsh M.S. & Vicky Montenegro M.S. – Diverse Advantage Inc. PO Box
13761, Durham NC 27709. www.diverseadvantage.com

Revisado y actualizado por:

Byron D. Chaves, B.S. Estudiante de Posgrado en Ciencia de Alimentos
(bchaves@clemson.edu).

Última modificación: Marzo 2010.