



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA
ESCUELA DE GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS
"GESTURH"

INFORME FINAL DEL PROYECTO

TEMA:

**DISEÑO DE PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA PARA EL ÁREA
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL GRAN HOTEL SAN FRANCISCO,
PROVINCIA DEL CARCHI, ECUADOR.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS GASTRONOMICAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

15. Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Sub línea: Gestión de servicios turísticos y gastronómicos

AUTOR: Juan Francisco León Pulla

ASESOR: Msc. Juan Carlos Andrade Villacreses

IBARRA, DICIEMBRE 2020

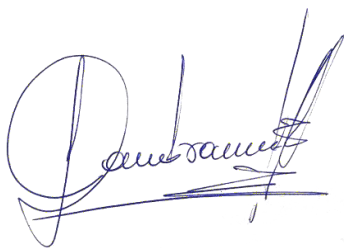
CERTIFICACION DEL ASESOR

Ibarra, 4 de Diciembre de 2020

ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela en Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras (GESTURH), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



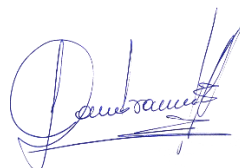
(f:)

Mgs. Juan Carlos Andrade Villacreses

C.C.: 1002165213

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

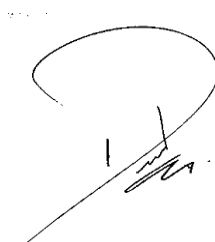
El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f):

Mgs. Juan Carlos Andrade Villacreses

C.C.: 1002165213



(f):

Mgs. Pablo Oswaldo Alarcón Estevez

C.C.: 1001598117



(f):

Mgs. Silvia Patricia Saltos Gordillo

C.C.: 1002683017

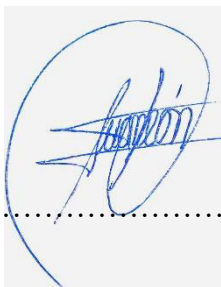
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Juan Francisco León Pulla, con CC: 0401526694, autor del trabajo de grado intitulado: DISEÑO DE PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA PARA EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL GRAN HOTEL SAN FRANCISCO, PROVINCIA DEL CARCHI, ECUADOR, previo a la obtención del título profesional de INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN GASTRONOMICAS en la Escuela de Gestión en Empresas Turísticas y Hoteleras.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede-Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos del autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 26 de enero de 2021



f)

Juan francisco León

C.C.: 0401526694

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Juan Francisco León Pulla, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 4 Diciembre de 2020



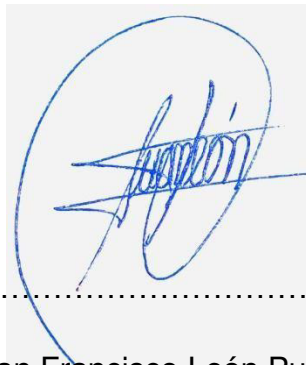
f):

Juan Francisco León Pulla

C.C.: 0401526694

AUTORÍA

Yo, Juan Francisco León Pulla, portador de la cédula de ciudadanía N° 0401526694, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



f):

Juan Francisco León Pulla

C.C.: 0401526694

DEDICATORIA

A mis padres Francisco y Ligia que con su amor incondicional me apoyaron en todo momento y estuvieron siempre motivándome para salir adelante, siendo siempre un pilar fundamental en mi vida.

A mi esposa Liseth por su paciencia, comprensión, amor y por toda la ayuda que me ha brindado.

A mis hijos Matías, Suri y Valentino, quienes son la razón de mi vida, el tesoro más grande que dios me regalo y el motivo de día tras día levantarme para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios por siempre guiarme por el sendero correcto y estar conmigo en todo momento ayudándome aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez.

A mis padres quienes siempre están conmigo y han sabido guiarme a lo largo de mi vida enseñándome a crecer como persona e inculcarme valores, gracias a ustedes por todo ese apoyo.

A mi esposa e hijos por todo su apoyo y amor me impulsaron a terminar este proyecto.

A toda mi familia por estar siempre pendiente, gracias por todas esas palabras de aliento y por ese cariño y amor.

A mis maestros, quienes impartieron sus conocimientos y sus consejos, gracias por todos esos momentos compartidos a lo largo de mi carrera universitaria.

ÍNDICE

CERTIFICACION DEL ASESOR.....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÌNDICE.....	viii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xi
1.- RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	xv
2.- ABSTRACT.....	xvi
3.- INTRODUCCIÒN	1
3.1 OBJETIVOS	3
3.1.1 Objetivo General	3
3.1.2 Objetivos Específicos.....	3
3.2 Preguntas orientadoras de la investigación	4
4.- ESTADO DEL ARTE.....	5
4.1 Investigaciones Previas	5
4.2 Bases Teóricas	6
4.2.1 Turismo, hotelería y restauración	6
4.2.2 Servicio de alimentos y bebidas.	8
4.2.2.1 Generalidades	8
4.2.2.2 Gestión del servicio de alimentos y bebidas.....	9
4.2.2.3 Tipos de servicios de alimentos y bebidas	11
4.2.2.4 Oferta gastronómica.....	16
4.2.3 Administración y operación del departamento de alimentos y bebidas	21
4.2.3.1 Planificación estratégica.	21
4.2.3.2 Organización.....	23

4.2.3.2.1 Áreas funcionales	24
4.2.3.2.2 Áreas operativas	25
4.2.3.2.3 Recurso humano.....	34
4.2.3.3 Documentación.....	36
4.2.4 Comercialización del servicio de alimentos y bebidas.....	38
4.2.4.1 Elementos de marca	40
5.- MATERIALES Y MÉTODOS	41
5.1 Tipo de estudio.	41
5.2 Universo o Población	41
5.3 Instrumentos	42
5.3.1 Observación directa.....	42
5.3.2 Entrevista.	42
5.3.3 Censo.....	43
5.4 Procedimiento	43
5.5 Análisis datos/resultados.....	44
6.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
6.1 Resultados.....	46
6.1.1 Observación de las instalaciones del restaurante Hotel San Francisco	46
6.1.2 Encuesta aplicada a los clientes internos del Hotel San Francisco	51
6.1.3 Entrevista al jefe de alimentos y bebidas del hotel San Francisco	63
6.1.4 Encuesta aplicada a los clientes externos del Hotel San Francisco.....	67
6.1.5 Ficha de observación de establecimientos con servicio similar al Hotel San Francisco.	84
6.1.6 Entrevista a expertos.....	87
6.2 Discusión de resultados	91
6.3 Propuesta administrativa y operativa del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco	96
6.3.1 Propuesta Administrativa.....	96
6.3.1.1 Bases filosóficas de gestión.	96
6.3.1.2 Manual descriptivo de cargos.....	98
6.3.2 Propuesta Operativa.....	112
6.3.2.1 Descripción del producto.....	112
6.3.2.2 Proveedores	113
6.3.2.3 Diseño y distribución de instalaciones.....	114
6.3.2.4 Talento humano	118

6.3.2.5	Proceso operativo	123
6.3.2.6	Documentación	149
6.3.3	Esquema comercialización	157
6.3.3.1	Imagen corporativa.	157
6.3.3.3	Precio.	161
6.3.3.4	Plaza.....	161
6.3.3.5	Promoción y publicidad.....	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		168
Conclusiones		168
Recomendaciones		170
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		171
ANEXOS		175
Anexo 1. Ficha de observación de las instalaciones del departamento de bebidas y alimentos del Hotel San Francisco.....		176
Anexo 2. Encuesta aplicada a los empleados del Hotel San Francisco.....		177
Anexo 3. Entrevista aplicada al Jefe de alimentos y bebidas del Hotel san Francisco		178
Anexo 4. Encuesta aplicada a los clientes externos.....		180
Anexo 5. Ficha observación de los competidores		183
Anexo 6. Entrevista aplicada a expertos		184

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Clasificación de los servicios de acuerdo al Ministerio de Turismo del Ecuador</i>	15
Tabla 2. <i>Tipos de Menús</i>	19
Tabla 3. <i>Elementos claves a considerar en la carta de menú</i>	20
Tabla 4. <i>Áreas operativas de un restaurante</i>	26
Tabla 5. <i>Aspectos esenciales para la organización del comedor o salón</i>	27
Tabla 6. <i>Factores a considerar para la estructura física de la cocina</i>	33
Tabla 7. <i>Áreas básicas de la cocina</i>	34
Tabla 8. <i>Cargos y funciones de la brigada de servicio</i>	35
Tabla 9. <i>Personal requerido para la ampliación del servicio de alimentos y bebidas</i> ...	119

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Tipos de servicios de alimentos y bebidas</i>	14
<i>Figura 2. Modelo de organigrama</i>	24
<i>Figura 3. Equipos de refrigeración para la cocina</i>	29
<i>Figura 4. Equipos de cocción y utensilios de cocina</i>	30
<i>Figura 5. Equipos de cocción y utensilios de cocina</i>	31
<i>Figura 6. Equipos de cocción y utensilios de cocina</i>	32
<i>Figura 7. Matriz de variables intervinientes</i>	45
<i>Figura 8. Ficha de observación del salón comedor del Hotel San Francisco</i>	47
<i>Figura 9. Ficha de observación de la cocina del Hotel San Francisco</i>	48
<i>Figura 10. Ficha de observación del salón de eventos del Hotel San Francisco</i>	49
<i>Figura 11. Ficha de observación de zonas anexas de cafetería del Hotel San Francisco</i>	50
<i>Figura 12. Conocimiento de la existencia de un plan estratégico por parte del personal del Hotel San Francisco</i>	52
<i>Figura 13. Conocimiento del personal sobre la misión y visión del Hotel San Francisco</i> .	53
<i>Figura 14. Conocimiento del personal sobre la estructura organizativa del Hotel San Francisco</i>	54
<i>Figura 15. Conocimiento sobre la línea de mando por parte del personal del Hotel San Francisco</i>	55
<i>Figura 16. Distribución de cargos con subordinados en el Hotel San Francisco</i>	56
<i>Figura 17. Asignación de responsabilidades por escrito al personal del Hotel San Francisco</i>	57

<i>Figura 18.</i> Conocimiento del personal sobre la existencia del manual de procedimientos en el Hotel San Francisco	58
<i>Figura 19.</i> Conocimiento del personal sobre el procedimiento para reportar fallas y quejas	59
<i>Figura 20.</i> Conocimiento sobre la existencia de un plan de capacitación y adiestramiento para el personal del Hotel San Francisco	60
<i>Figura 21.</i> Consideración por parte del personal sobre la necesidad de capacitación en el área donde se desempeña	61
<i>Figura 22.</i> Uso de uniforme de acuerdo a la función que desempeña	62
<i>Figura 23.</i> Respuestas obtenidas de la entrevista del Jefe de Alimentos y Bebidas del Hotel San Francisco.....	63
<i>Figura 24.</i> Respuestas obtenidas de la entrevista del Jefe de Alimentos y Bebidas del Hotel San Francisco.....	64
<i>Figura 25.</i> Respuestas obtenidas de la entrevista del Jefe de Alimentos y Bebidas del Hotel San Francisco.....	65
<i>Figura 26.</i> Género de los clientes potenciales	67
<i>Figura 27.</i> Edad de los clientes potenciales.....	68
<i>Figura 28.</i> Procedencia de los clientes potenciales del Hotel San Francisco.....	69
<i>Figura 29.</i> Satisfacción de los clientes potenciales del servicio de desayuno ofertado en el hotel San Francisco.....	70
<i>Figura 30.</i> Valoración de la ambientación del salón comedor del Hotel san Francisco por parte de los clientes potenciales.....	71
<i>Figura 31.</i> Preferencia de los clientes potenciales sobre el servicio de alimentos y bebidas en su lugar de alojamiento para el almuerzo y cena.....	72
<i>Figura 32.</i> Preferencia de contar con servicio a la habitación	73
<i>Figura 33.</i> Probabilidad de que los clientes potenciales tomen el almuerzo y cena en las instalaciones del Hotel san Francisco,.....	74
<i>Figura 34.</i> Tipo de comida preferida de los clientes potenciales.....	75
<i>Figura 35.</i> Tipo de servicio preferido de los clientes potenciales	76
<i>Figura 36.</i> Valoración de los clientes potenciales sobre aspectos del servicio de alimentos y bebidas.....	77
<i>Figura 37.</i> Horario en el que prefiere utilizar el servicio de alimentos y bebidas los clientes potenciales.....	78
<i>Figura 38.</i> Precio dispuestos a pagar los clientes potenciales por el servicio de alimentos y bebidas para una persona	79

<i>Figura 39.</i> Preferencia de postres con las comidas de los clientes potenciales	80
<i>Figura 40.</i> Tipos de postres preferidos por los clientes potenciales	81
<i>Figura 41.</i> Medio de pago que prefieren los clientes potenciales.....	82
<i>Figura 42.</i> Medios de publicidad y promoción preferidos por los clientes potenciales	83
<i>Figura 43.</i> Ficha de observación del Koscoma Café – Grill	84
<i>Figura 44.</i> Ficha de observación de Casa El Arrayan (Café – Bar – Restaurante).....	85
<i>Figura 45.</i> Ficha de observación de Restaurant Parrilladas El Capulí	86
<i>Figura 46.</i> Respuestas de la entrevista a profesionales de gastronomía	88
<i>Figura 47.</i> Respuestas de la entrevista a profesionales de gastronomía	89
<i>Figura 48.</i> Respuestas de la entrevista a profesionales de gastronomía	90
<i>Figura 49.</i> Matriz DOFA.....	94
<i>Figura 50.</i> Matriz de estrategias DOFA	95
<i>Figura 51.</i> Vista de planta en conjunto del salón	114
<i>Figura 52.</i> Vista Interna del salón comedor con cambios propuestos	115
<i>Figura 53.</i> Vista de cambios de color y detalles de la decoración del salón.....	115
<i>Figura 54.</i> Vista interior del salón con cambios propuestos	116
<i>Figura 55.</i> Vista interna del salón con cambios propuestos	116
<i>Figura 56.</i> Vista lateral del salón con los cambios propuestos.....	117
<i>Figura 57.</i> Vista interna del salón con los cambios propuestos.....	117
<i>Figura 58.</i> Portada carta menú propuesta	149
<i>Figura 59.</i> Sección de desayuno de la carta del menú	150
<i>Figura 60.</i> Sección de entradas de la carta del menú	150
<i>Figura 61.</i> Sección de platos fuertes en la carta del menú	151
<i>Figura 62.</i> Sección de postres de la carta del menú	152
<i>Figura 63.</i> Sección de bebidas en la carta del menú	153
<i>Figura 64.</i> Contraportada de la carta de menú, de despedida al cliente	153
<i>Figura 65.</i> Control de ingreso-asistencia-horas trabajadas del personal.....	154
<i>Figura 66.</i> Logo del Hotel San Francisco.....	157
<i>Figura 67.</i> Membrete propuesto para la documentación.....	157
<i>Figura 68.</i> Prendas del uniforme propuesto para el personal.....	158
<i>Figura 69.</i> Prendas del uniforme propuesto para el personal.....	159
<i>Figura 70.</i> Prendas del uniforme propuesto para el personal.....	160
<i>Figura 71.</i> Promoción de evento en fechas especiales.....	162
<i>Figura 72.</i> Cuenta de la red social facebook del Hotel San Francisco para publicidad .	163
<i>Figura 73.</i> Cuenta de la red social facebook del Hotel San Francisco para publicidad...	164

<i>Figura 74.</i> Cuenta de la red social facebook del Hotel San Francisco para publicidad .	164
<i>Figura 75.</i> Cuenta red social instagram de Hotel San Francisco para publicidad.....	165
<i>Figura 76.</i> Cuenta red social instagram de Hotel San Francisco para publicidad.....	166
<i>Figura 77.</i> Cuenta red social instagram de Hotel San Francisco para publicidad.....	167

1.- RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El propósito de este estudio es formular una propuesta para reactivar el departamento de alimentos y bebidas en el restaurant perteneciente al Hotel San Francisco de la ciudad de San Gabriel. Respecto al estado del arte, se revisaron estudios previos tales como los de Silva (2015), Castellano y Badillo (2015), Correia (2012) y Reinoso (2011). Teóricamente, el estudio se fundamenta en el funcionamiento del departamento de alimentos y bebidas de un hotel: definición, importancia, estructura organizativa y operativa, estrategias de mercadeo y documentación requerida para respaldar las operaciones. Ello abarca además lo concerniente a establecer el estado actual de la demanda y oferta del servicio de alimentos y bebidas dentro del hotel San Francisco y estrategias para su fortalecimiento. Es un estudio de tipo descriptivo, de carácter no experimental, se recolectaron los datos de fuentes primarias a través de las técnicas de observación directa, entrevista y encuestas. Los resultados demostraron que la oferta del restaurante ha quedado reducida a los desayunos, aunque las instalaciones del departamento de alimentos y bebidas dentro del Hotel San Francisco están equipadas para un servicio completo. Se comprobó la debilidad estratégica de desarrollar un plan y no divulgar entre el personal involucrado. También se estableció la necesidad de respaldar los procesos administrativos dándole formalidad mediante la descripción de cargos y creación de la estructura administrativa, así como la necesidad de desarrollar la estrategia de comercialización que mejor se ajuste al hotel. Los hallazgos permitieron desarrollar la propuesta basada en un plan estratégico, conformado por los aspectos administrativos que se refieren a los fundamentos filosóficos de gestión, la estructura organizativa, cuadro de funciones y cargos además de la documentación que respalda las operaciones junto con estandarización del recetario; todo orientado a mejorar el desempeño del departamento de alimentos. Como complemento se desarrolló la estrategia de comercialización que abarca renovación de imagen, uniformes, carta del menú y publicidad en redes sociales.

PALABRAS CLAVES. – Alimentos y bebidas, hotel, restaurante.

2.- ABSTRACT

The purpose of this study is to formulate a proposal to reactivate the food and beverage department in the restaurant belonging to the Hotel San Francisco in the city of San Gabriel. Regarding the state of the art, previous studies such as those by Silva (2015), Castellano and Badillo (2015), Correia (2012) and Reinoso (2011) were reviewed. Theoretically, the study is based on the functioning of a hotel's food and beverage department: definition, importance, organizational and operational structure, marketing strategies, and documentation required to support operations. This also includes matters relating to establishing the current state of demand and supply of the food and beverage service within the San Francisco hotel and strategies for its strengthening. It is a descriptive study, non-experimental, data were collected from primary sources through direct observation, interview and survey techniques. The results showed that the restaurant's offer has been reduced to breakfasts, although the facilities of the food and beverage department within the Hotel San Francisco are equipped for a full service. The strategic weakness of developing a plan and not disseminating it among the personnel involved was proven. The need to support the administrative processes was also established by giving it formality through the description of positions and the creation of the administrative structure, as well as the need to develop the marketing strategy that best suits the hotel. The findings made it possible to develop the proposal based on a strategic plan, made up of the administrative aspects that refer to the philosophical foundations of management, the organizational structure, functions and positions, as well as the documentation that supports the operations together with the standardization of the recipe book; all aimed at improving the performance of the food department. As a complement, the marketing strategy was developed that includes image renewal, uniforms, menu and advertising on social networks.

KEYWORDS. - Food and drinks, Hotel, Restaurant.

3.- INTRODUCCIÓN

El servicio de alojamiento tiene como principal objetivo satisfacer las necesidades de hospedaje que poseen los clientes (turistas o visitantes) cuando llegan a un determinado lugar o destino. Básicamente este servicio consiste en ofrecer habitaciones de diferentes tipos, acondicionadas con mobiliarios y equipos que van a variar de acuerdo a la clasificación y categoría que tenga el establecimiento.

Las empresas oferentes del servicio de alojamiento, en particular los hoteles, se han venido adecuando de acuerdo a las necesidades y preferencias de los clientes que hacen uso de las mismas, propiciando así la incorporación de una serie de servicios como por ejemplo alimentos y bebidas, gimnasios, spa, salones para eventos, entre otros; considerados complementarios, que les han permitido satisfacer los requerimientos de la demanda.

Respecto al servicio de alimentos y bebidas se puede decir que este engloba todo lo relacionado a la preparación y servicio de los diferentes platos y bebidas ofrecidos en el hotel. Por lo tanto, el mismo es de vital importancia para dicha empresa debido a que permite hacer más comfortable la estadía de los huéspedes y por ende incrementar los ingresos que se generan en la operación hotelera.

En tal sentido, es de resaltar que el Hotel San Francisco ubicado en la calle 27 de Septiembre y Montalvo frente al centro de movilidad en la ciudad de San Gabriel, Cantón Montufar, Provincia del Carchi, establecido en el 2011, por el señor Francisco Patricio León Cardoso, producto de una iniciativa privada para responder al incremento de la actividad turística y hotelera de la ciudad, prestando servicio desde entonces de manera ininterrumpida. Empezó a funcionar con 18 habitaciones entre sencillas, dobles y triples, luego en el año 2016 se amplió su capacidad de alojamiento a 23 habitaciones, sin embargo, en sus inicios no poseía servicio de alimentos y bebidas de manera que los huéspedes tomaban sus alimentos en establecimientos cercanos al hotel, hasta aproximadamente el año 2012 emprendió la prestación del servicio de cafetería y restaurante exclusivo para huéspedes del establecimiento.

Dicho servicio se efectúa en un salón destinado al comedor con una capacidad de 30 personas, con un personal conformado por un chef, dos ayudantes de cocina, dos meseros, quienes se encargaban de realizar el desayuno solamente para los huéspedes del Hotel. Además, el salón de eventos y el comedor del Hotel San Francisco se alquilaban, generando así ingresos significativos a pesar de no contar con un programa de promoción y publicidad para captar comensales diferentes de aquellos alojados en el hotel y clientes para el salón de eventos.

No obstante, de manera paulatina la demanda tanto del restaurant como del salón de eventos fue disminuyendo, hasta que la administración se dio cuenta de la imposibilidad de mantener una plantilla de personal compuesta por 5 personas en un servicio que se volvió escaso y no lograba ingresos suficientes para cubrir los costos asociados. Por tal motivo, la gerencia del Hotel San Francisco decide, prescindir de la mayor parte del personal del comedor, manteniendo solamente a 1 persona en cocina y un mesonero.

Esta reducción de personal limitó en gran manera la posibilidad de ofrecer una amplia variedad de alimentos, bebidas y también se redujeron las oportunidades de alquilar el salón para eventos.

Todo lo anterior descrito, refleja en forma sucinta la situación actual del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco y motivo por el cual, el gerente general en una conversación preliminar informal, manifestó la inquietud de satisfacer expectativas de los clientes ofreciendo una amplia y variada gastronomía, atendiendo todo el día con desayunos, almuerzo y cenas, servicio a la habitación, entre otros, pues actualmente solo ofrece el servicio del desayuno a sus huéspedes en el restaurante del hotel, enfatizando en esa oportunidad la necesidad de contar con una estructura administrativa, operacional adecuada para poder prestar un servicio de alimentos y bebidas con una calidad que satisfaga a los clientes.

Así mismo, es conveniente señalar que una empresa hotelera donde no se presta el servicio de alimentos y bebidas en todas sus formas posibles, puede verse amenazada por la competencia conformada por otros hostales y hoteles que

prestan dicho servicio, pues los clientes podrían elegirlos, pudiendo originar el rezago de éstas dentro del mercado hotelero en el que se encuentren inmersas y por ende el fracaso en su gestión al no contar con tan importante servicio.

Sobre la base de todo lo anteriormente expuesto, se aprecia ineludible determinar ¿Cuáles elementos técnicos deben ser considerados para diseñar una propuesta administrativa y operativa en el área de Alimentos y Bebidas del Hotel San Francisco?, con la finalidad de ofrecer un menú variado, ampliar la prestación del servicio para almuerzos, cenas, banquetes, servicios a la habitación, siguiendo las normas nacionales e internacionales establecidas para ello, que hagan de la estadía de los huéspedes más placentera, fortaleciendo la imagen del mismo y contribuyendo a la generación de ingresos.

La interrogante expresada previamente, es la que orienta la presente investigación y permitió definir los objetivos específicos, los cuales están relacionados con los elementos técnicos y se sistematizaron de acuerdo a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las condiciones actuales de organización y operatividad del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco?, ¿Cuál es la estructura y funciones de los puestos necesarios para ampliar la prestación del servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco?; ¿Cuáles son los factores ineludibles a considerar para la operación y ampliación del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco?; ¿Cuál es el esquema de comercialización adecuado para ampliar la oferta del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco?.

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas, del Hotel San Francisco.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un marco teórico que sustente la investigación.

- Diagnosticar las condiciones actuales del área de departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.
- Indagar sobre los factores ineludibles a considerar para la operación y ampliación del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.
- Diseñar una propuesta administrativa para el área de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.
- Delinear una propuesta operativa para el área de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.
- Determinar un esquema de comercialización de servicios de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco que se adapte a las actuales necesidades del hotel.

3.2 Preguntas orientadoras de la investigación

¿Cuáles son las condiciones actuales de organización y operatividad del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco?.

¿Cuál es la estructura y funciones de los puestos necesarios para ampliar la prestación del servicio del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco?.

¿Cuáles son los factores ineludibles a considerar para la operación y ampliación del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco?.

¿Cuál es el esquema de comercialización adecuado para ampliar la oferta del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco?.

4.- ESTADO DEL ARTE

4.1 Investigaciones Previas

Se llevó a cabo una revisión de investigaciones relacionadas con los elementos a tener en cuenta para la organización y operación del servicio de alimentos y bebidas, las cuales se describen a continuación:

Hernández (2018) realizó una investigación que lleva por título: “Estudio administrativo de la Quinta la Victoria”, cuyo objetivo general es el de implementar procesos administrativos, de operación o técnicos, para obtener la calidad en el servicio deseada tanto por el establecimiento como por el cliente y los trabajadores. Esta investigación aporta principalmente lo relacionado a las funciones del personal para la organización administrativa y operativa del servicio de Alimentos y Bebidas del Hotel San Francisco.

Otra investigación que sirvió de referencia al presente proyecto es la de Jurado (2014), titulada: “Calidad de la gestión en el servicio y atención al cliente para el mejoramiento de las operaciones internas en restaurantes de lujo en el centro histórico de la ciudad de Quito.”. El objetivo general fue determinar a través de un diagnóstico el nivel de calidad de gestión del servicio y atención al cliente en un restaurante de lujo en el centro histórico de la ciudad de Quito, a fin de proponer mejoras para los procedimientos internos, utilizando los criterios de la Norma UNE 93200:2008. Su aporte principal al proyecto de investigación es el de la definición y clasificación que hace de los diferentes tipos de restaurantes presentado en sus bases teóricas como también los aspectos a considerar para hacer del servicio de restauración atractivo para los clientes.

De igual modo, se consideró la investigación llevada a cabo por Cusme (2018) de título: “Manual de procedimientos para la mejora de gestión del área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón” ubicado en la provincia de Manabí, cuyo objetivo fue diseñar el mencionado manual. Para lograrlo, recopiló información a través de revisión documental y trabajo de campo, definió tres fases para la obtención de resultados: la primera asociada a la identificación de las características en el área

de alimentos y bebidas del hotel Poseidón; la segunda relacionada con el diagnóstico de los procedimientos operativos en el área de alimentos y bebidas, aplicando la técnica de la entrevista, lo que permitió detectar las falencias operacionales y en la tercera fase se llevó a cabo el diseño del manual propiamente dicho. En este caso, aunque los objetivos son distintos, el procedimiento de recolección de información es similar, así como la definición de fases en función a los objetivos planteados, por tanto, su aporte está relacionado con la metodología.

4.2 Bases Teóricas

4.2.1 Turismo, hotelería y restauración

El turismo es uno de los sectores estratégicos de la economía del país, el cual según el Ministerio de Turismo del Ecuador (2017), aportó en 2016 el 3,3% del producto interno bruto (PIB) de manera directa y el 10,1% si se consideran los aportes indirectos. De igual forma, señala que también es el responsable directo del 3,3% de los empleos del país, y el 9,8% si se toman en cuenta los empleos indirectos.

No obstante, indica que a pesar del crecimiento sostenido del número de turistas extranjeros en el Ecuador durante los últimos diez años, éstos no han aumentado significativamente su gasto promedio. Por tanto, estiman que el principal desafío para la próxima década es convertir a Ecuador en un destino turístico de jerarquía internacional, inteligente y sustentable que logre incrementar los ingresos del país e impacte positivamente en el desarrollo regional y local.

En tal sentido, cabe destacar que uno de los sectores fundamentales del turismo para alcanzar dicha jerarquía internacional, es el de alojamiento, donde concurren diversas empresas que según Gallegos (2007) se “dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos” (p.3). En consecuencia, se consideran empresas de alojamiento, todos los establecimientos que ofrecen el

servicio de hospedaje a cambio de un precio a todas aquellas personas que lo requieran.

Así mismo, es válido acotar que la actividad dedicada a proporcionar alojamiento y servicios complementarios a los clientes a cambio de un precio, se le denomina hotelería, aunque existen diferentes categorías de alojamiento, entre las cuales se distingue el hotel, hostel, casa de huéspedes entre otros. En este caso en particular, es de interés el concepto asociado al hotel, el cual es definido en el acuerdo 24 del Ministerio de Turismo del Ecuador que contempla el Reglamento de Alojamiento Turístico modificado el 24 marzo de 2015, como un:

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones. (p.5)

Por lo tanto, se asume que los hoteles son establecimientos comerciales encargados de ofrecer hospedaje a las personas que lo requieran a cambio de una tarifa expresada en términos monetarios, y ofrecen diferentes servicios como son: alimentos y bebidas, spa, guarderías, lavandería, entre otros.

Todavía cabe agregar, que las operaciones de un establecimiento hotelero involucra una diversidad de procesos específicos complejos, pues, además del servicio de alojamiento que es su actividad principal, se llevan a cabo un amplio conjunto de actividades complementarias heterogéneas que requieren diversos recursos y aportan en proporciones distintas a los ingresos totales del hotel. Entre estos servicios complementarios se distingue el de restauración también llamada área de alimentos y bebidas, siendo este el objeto de estudio de la presente investigación, específicamente en el Hotel San Francisco.

Cabe resaltar, que el Ministerio de Turismo del Ecuador para regular el sector de restauración, elaboro el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, el cual fue promulgado en fecha 05 de octubre de 2018 y en el artículo 4, denominado definiciones a observar en el sector, literal 11 señala que:

El establecimiento turístico de alimentos y bebidas: Son los establecimientos permanentes, estacionales y/o móviles donde se elaboran, expenden comidas preparadas y/o bebidas para el consumo y que cumplan con los parámetros determinados en el presente reglamento y que se encuentran registrados ante la Autoridad Nacional de Turismo. (p. 4)

De acuerdo a todo lo expuesto previamente, se observa que los establecimientos de alimentos y bebidas en el Ecuador, están regulados por Ministerio de Turismo a través de un reglamento emitido para tal fin, lo cual es necesario considerar en la propuesta a formular en el presente estudio.

4.2.2 Servicio de alimentos y bebidas.

4.2.2.1 Generalidades

Según Silva (2015), se denomina servicio de alimentos y bebidas a la división gastronómica de un establecimiento hotelero y abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico, desde su producción hasta el servicio o la venta, resaltando que el servicio de alimentos y bebidas juega un papel importante en los hoteles, principalmente porque los huéspedes pueden contar con dicho servicio dentro del establecimiento de alojamiento, fortaleciendo así la imagen del mismo, y también porque es una de las áreas que mayor ingreso aporta. En tal sentido, Castellano y Badillo (2015), señalan que: “El servicio de alimentos y bebidas es un renglón muy importante en la operación de un hotel, al grado de que el ingreso generado por esta fuente, en ocasiones llega a superar al ingreso proveniente de la renta de habitaciones”. (p.10)

Por otro lado, el artículo 14 del reglamento turístico de alimentos y bebidas, emitido por el Ministerio de Turismo del Ecuador, especifica la definición de un restaurante como el “establecimiento donde se elaboran y/o expenden alimentos

preparados, se puede comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas, también puede ofertar servicio de cafetería y autoservicio dependiendo de la categoría que tenga” (p.8).

En consecuencia, el departamento de alimentos y bebidas representa el sector gastronómico de un establecimiento hotelero donde se elabora y comercializan alimentos preparados, bebidas, la cual es una parte importante, pues es considerado como el mayor generador de ingresos de servicios complementarios. En otras palabras, este departamento abarca la coordinación de las operaciones del restaurante, cocina, banquetes, barras, servicio de alimentación a las habitaciones, así como también es el sector que emplea buena parte de la plantilla laboral del establecimiento hotelero.

Es de agregar, que el desarrollo y crecimiento del departamento de alimentos y bebidas requiere articular todas las áreas involucradas que conforman dicho departamento, tal como servicio de habitación, bar, restaurante, salón de eventos, entre otros, además la ejecución de procesos con estándares altos de calidad. En esta misma dirección Reinoso (2011) señala que el talento humano, la infraestructura, la oferta gastronómica y el equipamiento son elementos de relevancia para un funcionamiento eficiente, eficaz y aseguramiento de la calidad de los alimentos. Adicionalmente, plantea que es indispensable evaluar desde el costo del plato por persona hasta el momento de servir el plato al comensal, es decir, cada uno de los pasos que forman parte del proceso productivo con su respectivo valor agregado. De igual forma, Correia, Fernández, Meneses y Pinheiro (2012) expresan que la gestión del proceso de los servicios hoteleros es imprescindible para garantizar la calidad y seguridad de los clientes.

4.2.2.2 Gestión del servicio de alimentos y bebidas

La gestión en términos generales, según Díaz (2014) se refiere al acto de planificar, organizar un conjunto de acciones que permitan ofrecer en el lugar y momento oportuno un servicio a los clientes. Al respecto, Botia y Orozco (2012) opinan que cuando se trata de un servicio al cliente, la gestión de un proceso, se basa esencialmente en la definición de las competencias especializadas que

deben desempeñar los que ocupan cada uno de los puestos contemplados en la estructura organizativa de una organización. Del mismo modo, Suárez y Barraza, (2015) especifica que la gestión en empresas turísticas está orientada a convertir un indicador de satisfacción del cliente en una operación posible de monitorear y posteriormente poder identificar los puntos críticos del proceso del servicio y adicionalmente señala que es necesario evaluar constantemente los objetivos de la gestión en empresas turísticas, debido a que la demanda de este sector, se caracteriza por estar en búsqueda permanente de nuevos productos y servicios.

Sobre la base de lo mencionado anteriormente, se puede decir que la gestión de los servicios hoteleros requiere básicamente el conocimiento de las expectativas de los clientes y el rol a cumplir de cada uno de los involucrados en el proceso de ofrecer al cliente en un lugar y momento oportuno un servicio determinado, así como también, lograr que la satisfacción de necesidades sea perceptible y posible de medir, a los fines de que el establecimiento pueda evidenciar el logro de los objetivos propuestos. Después de todo, gestionar, como verbo implica cumplir un mandato o encargo y el mandato de un departamento de alimentos y bebidas es satisfacer la necesidad de restauración de la clientela.

Por tanto, se puede inferir que la gestión de los servicios hoteleros implica identificar en qué consisten dichas necesidades de los clientes y organizar acciones para lograr su plena satisfacción, midiendo el alcance de los objetivos propuestos, a lo largo de todo el proceso. Es de añadir, que según Lara (2004) la gestión del departamento de alimentos y bebidas implica establecer la estructura organizativa necesaria para el servicio que se va a ofrecer. En este orden de ideas, Lloret (2012) sostiene que la estructura organizativa depende de la categoría del hotel y del tipo de servicio de mesa elegido, pues en cada uno se utilizan métodos y atenciones diferentes. Por otro lado, Giuseppe (2012) puntualiza que un elemento principal de la gestión del departamento de alimentos y bebidas, es la higiene ya que hoy día los comensales muestran preocupación por el tipo de alimentos que ingieren, sus condiciones y los posibles efectos para su salud.

De acuerdo a lo expresado hasta aquí, se aprecia que una gestión eficaz y eficiente de un departamento de alimentos y bebidas de un hotel, requiere la definición de una estructura organizativa, las respectivas funciones de cada uno de los puestos que contempla, dependiendo ello de la categoría que ostenta el hotel y el servicio de mesa elegido, pues el departamento de alimentos y bebidas, aunque cumple funciones vitales dentro de un hotel, no es el servicio principal brindado por el establecimiento, por lo tanto, su organización y estructura debe responder a la categoría del hotel y tipo de servicio que desea brindar para satisfacer las preferencias y gustos de los clientes.

En relación a la categoría y servicio de mesa elegida, se tiene que delimita de forma significativa la estructura organizativa requerida, debido a los requisitos mínimos exigidos en los diferentes servicios brindados por un hotel, pues unos requieren personal más cualificados, difieren en cantidad y tipos de cargos necesarios para la prestación del servicio.

Lo anteriormente señalado, es lo mínimo indispensable a considerar para una adecuada gestión pues la estructura organizativa da forma y eficiencia al departamento. En consecuencia, una planificación y estructura adecuada son factores ineludibles en la gestión del servicio de alimentos y bebidas de un hotel, así como también el factor asociado a la higiene de alimentos que es integrado a todos los procesos que se ejecutan en el departamento de bebidas y alimentos, aunque de manera especial y rigurosa los vinculado a la elaboración de alimentos.

4.2.2.3 Tipos de servicios de alimentos y bebidas.

Es de resaltar que el tipo de servicio a implementar en el Hotel San Francisco, debe estar acorde al menú, las instalaciones, preferencias y gustos de los clientes potenciales, y al talento humano con el que se cuente. Existen diversos servicios, destacando Lloret (2012) que los principales servicios de mesa a tener en cuenta para elegir son los siguientes:

Servicio a la inglesa: en la mesa permanece el plato de servicio vacío y la cubertería, se le sirven los alimentos al cliente por el lado izquierdo desde una bandeja. Se recomienda para banquetes, debido a la incomodidad para el camarero y el comensal, además, la presentación del plato se pierde.

Servicio a la rusa: Igual al anterior se coloca el plato vacío en la mesa, pero con una servilleta encima, la cubertería a los lados a excepción la del postre o muy específica de algún alimento como carne o pescado. La servilleta es para que el comensal la coloque en su regazo y una vez que elige del menú su opción de preferencia, se retira el plato vacío y se le lleva lo solicitado, de acuerdo al siguiente orden: entrada, sopa, plato elegido y postre. En este caso, se va retirando el plato una vez terminado, se sustituye por el siguiente sin esperar al resto de los comensales. Se requiere menor grado de formación en personal de atención al cliente puesto que no toman parte activa en la preparación de los mismos, solo sirven platos preparados. La mayor exigencia de formación la requiere el personal de cocina.

Servicio americano: se caracteriza por su rapidez y sencillez, preparan la comida en la cocina y el camarero la lleva a la mesa, las reglas se limitan a servir los alimentos y bebidas elegidos por los comensales por la derecha y retirar los platos por la izquierda.

Servicio francés: se distingue por la preparación de su menú es elaborado en presencia del cliente. Primero se muestran los ingredientes al cliente para su inspección, luego son llevados a la cocina donde se cocinan y posteriormente son presentados por el jefe de sala (maitre) a los comensales, eligiendo estos últimos la cantidad que prefieren comer y el maitre procede a preparar la ración seleccionada delante del cliente y seguidamente la sirve en su plato por la izquierda. Este servicio requiere mucha habilidad en el personal, así como conocimiento sobre los ingredientes y métodos de preparación de los platos ofertados en el menú, motivos por los cuales es un servicio costoso que se emplea en restaurantes de elevada categoría, aunque actualmente su uso es poco frecuente.

Además, cabe destacar que existen otros tipos de oferta de servicio de alimentos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Servicio buffet (self service): consiste en un estilo de servicio donde la comida es servida y dispuesta sobre una mesa, para que los comensales se sirvan a sí mismos los alimentos. En otras palabras, es la práctica de servirse a uno mismo, ante una variedad de platillos que se ofertan.

Servicio a la habitación (room service): Se trata del servicio de alimentos preparados en el restaurante del hotel y enviados a la habitación mediante una solicitud previa del huésped, que por lo general se efectúa a través de una llamada.

Take away: Se refiere a comida para llevar, es decir, se prepara en el restaurante y es consumida por el cliente en otro lugar. Anteriormente, dicho término estaba vinculado íntimamente con la comida rápida, sin embargo, en la actualidad este estilo ha sido adoptado por diversos restaurantes como una forma de incrementar su clientela sin ampliar el espacio del salón comedor.

Delivery: Es una variante de servicio, que consiste en la entrega a domicilio de los platos o alimentos preparados en el restaurante al comensal. La solicitud se efectúa a través de la vía de comunicación dispuesta por el establecimiento, que bien puede ser a través de una línea telefónica, una página web, una aplicación especializada. Además, representa una opción de incrementar la clientela sin necesidad de ampliar el espacio del salón comedor.

A continuación en la figura 1, se muestra un resumen de los diferentes servicios de alimentos y bebidas descritos anteriormente.

TIPOS DE SERVICIOS							
<p>A la inglesa</p> 	<p>A la rusa</p> 	<p>Americano</p> 	<p>Francés</p> 	<p>Buffet (self service)</p> 	<p>A la habitación (Room service)</p> 	<p>Listo para llevar (Take away)</p> 	<p>Entrega a domicilio (Delivery)</p> 
<p>Plato de servicio vacío, la cubertería en la mesa. El camarero sirve los alimentos al cliente por el lado izquierdo desde una bandeja</p>	<p>Plato vacío en la mesa con servilleta encima. Una vez que el cliente elige del menú su opción, se retira el plato vacío y se le lleva lo solicitado, en el siguiente orden: entrada, sopa, plato principal y postre.</p>	<p>Los platos salen de la cocina ya preparados, se sirve por el lado derecho del comensal y retirado por el izquierdo</p>	<p>El plato es preparado en presencia del cliente, quien previamente elige los ingredientes, que luego son cocinados y posteriormente presentados el comensal, el elige la cantidad y seguidamente se prepara la ración</p>	<p>Variedad de platos dispuestos para que el comensal se sirva a su gusto.</p>	<p>Los alimentos y bebidas son entregados en la habitación del huésped</p>	<p>Alimentos preparados para llevar y consumidos en lugar distinto al establecimiento o donde se elaboraron.</p>	<p>Los alimentos preparados elegidos por el cliente, mediante vía telefónica, web, entre otros, son entregados a domicilio.</p>

Figura 1. Tipos de servicios de alimentos y bebidas

Es menester agregar que el artículo 15 del reglamento de alimentos y bebidas emitido por el Ministerio de Turismo del Ecuador, establece que las cafeterías, bar y restaurante deben informar el tipo de servicio que brindan de acuerdo a la una clasificación que se refleja en la tabla 1

Tabla 1. *Clasificación de los servicios de acuerdo al Ministerio de Turismo del Ecuador*

Servicio	Características
A la carta	Emplea para comercializar su oferta, un instrumento de comunicación con un listado de platos, para que el cliente seleccione el de su preferencia. El personal de servicio son los responsables de la atención al consumidor de la mesa
Autoservicio	Presenta los alimentos en mostradores que permiten al consumidor servirse directamente.
Buffet	Presentar los alimentos en mostradores específicos, donde los alimentos son servidos por personal especializado a los consumidores, quienes deben acercarse a la zona donde se encuentren los mostradores de los alimentos, para luego dirigirse a sus mesas respectivas a consumirlos.
Menú Fijo	La oferta se efectúa mediante una lista de platos en una oferta rígida que usualmente esta exhibida en el mostrador directamente al consumidor, con un precio fijo, que ofrece pocas posibilidades de cambio.
A domicilio	El cliente realiza el pedido a través de diferentes medios como por teléfono, pagina web y recibe la orden en el lugar señalado para entregar
Al auto	Se ofertan y expenden los alimentos al consumidor sin necesidad de salir del vehículo en que se traslada.

Fuente: Ministerio de Turismo (2018)

Sobre la base de lo señalado hasta aquí, se desprende que existen diversidad de tipos de servicios de alimentos y bebidas que puede brindar un establecimiento gastronómico, no obstante, el del restaurante del Hotel San Francisco es necesario que se ajuste a la clasificación establecida por el Ministerio de Turismo, en el reglamento de alimentos y bebidas. En consecuencia, el servicio a brindar puede ser a la carta, autoservicio, buffet, menú fijo, a domicilio y al auto, o combinación de los antes mencionados.

4.2.2.4 Oferta gastronómica.

La oferta gastronómica se circunscribe al proceso de producción de servicios, lo que se conoce en la administración o gestión de la producción como *servucción*, caracterizada por la intervención de factores intangibles asociados a la hospitalidad, amabilidad, comodidad, entre otros y se define como el conjunto de platos y bebidas ofertados a los comensales o clientes en un establecimiento de restauración. Por ser un factor clave para el posicionamiento en el mercado, es necesario definir claramente qué tipo de comida se va a ofrecer a los clientes, pues las posibilidades son variadas e innumerables, siendo necesario según Salazar y Burbano (2017) considerar los siguientes aspectos:

- a) Preferencias y gustos de los clientes potenciales, siendo este el punto de partida para su diseño o creación, pues es indispensable que la oferta este acorde a las expectativas y necesidades de los clientes, debido a que son distintas las preferencias alimenticias del desayuno, en comparación con la del almuerzo, cena, en otras palabras, los consumidores poseen variadas actuaciones que determinan el modo de comprar, bien sea para adquirir, aprovechar o desechar una oferta. Los aspectos indispensables a conocer es hora de consumos, hábitos alimenticios, motivación y precio dispuesto a pagar. En consecuencia, se requiere un análisis de la demanda, competencia, tendencia del mercado y si está en funcionamiento, el nivel de ventas actuales del servicio de alimentos y bebidas.
- b) Recursos físicos, financieros y humanos: los físicos están vinculados a la ubicación, decoración del espacio donde se prestara el servicio, así como también el mobiliario, utensilios y equipos condicionan el diseño de la oferta. Del mismo modo, es necesario disponer de los recursos financieros necesarios para la compra de equipos, materiales, pago de la plantilla laboral y cualquier imprevisto que se suscite en un momento determinado. Además, es indispensable conocer las capacidades y habilidades que requiere el personal para la elaboración de la oferta y si hay disponibilidad de personal calificado que cuente con las mismas en el entorno cercano.

- c) Disponibilidad de la materia prima para la preparación de los platos que forman parte de la oferta: se requiere disponer de proveedores que suministren las materias primas necesarias para la elaboración de los platos, porque en caso contrario se corre el riesgo de no poder cumplir con la oferta, generando insatisfacción y una percepción de falsas expectativas en el cliente. En tal sentido, Salazar y Burbano (2017) sugieren utilizar ingredientes frescos de temporada, contribuyendo así a la promover la cultura gastronómica de la zona; productos congelados con técnicas avanzadas a fin de poder seguir ofertando los platos y garantizando la calidad de los mismo; proveedores de confianza con certificaciones de calidad para mantener la oferta y su calidad; definir una adecuada política de abastecimiento e inventarios en virtud de que son productos perecederos, es imprescindible compra la cantidad apropiada en el momento preciso.
- d) Valor nutricional: dado la creciente preocupación en los últimos quince años por el tema nutricional y la cual se puede realizar desde dos perspectivas: ofreciendo productos saludables o usando métodos culinarios considerados sanos, como por ejemplo a la parrilla, al vapor entre otros.
- e) Tendencias del mercado: en relación a este aspecto cabe destacar que según Aguiar (s.f) quedaron atrás las cartas de menú con inmensa variedad de platos, actualmente prevalecen las cartas reducidas y especializadas, siendo esta última lo que permite diferenciarse de la competencia, es decir, debe elegirse una especialidad como punto fuerte, el cual bien puede ser arroces, pastas, carnes, pescado, entre otros. Así mismo, indica que la especialización es el punto clave de la diferenciación y reducción de costos. También señala que entre las preferencias de los turistas destaca probar la comida autóctona del lugar o destino que visitan, el incremento del consumo de alimentos orgánicos y la consciencia cada más ampliada de la sociedad sobre los beneficios de un estilo de vida saludable, lo que implica una dieta equilibrada y preferencias por verduras, carnes blancas, entre otros.

.Por su parte, López, Carabias y Díaz, (2011) aseveran que otros elementos de la oferta gastronómica a considerar que van más allá del conjunto de platos, están relacionados con el entorno y son: cliente, soporte físico y personal de contacto.

- a) El cliente se considera el de mayor relevancia en la prestación del servicio, en virtud de que su presencia es la razón de ser de la oferta, sin este, carece de sentido el diseño de una oferta gastronómica.
- b) El soporte físico que comprende: el espacio a utilizar para atender a los clientes, el cual debe reflejar armonía y coherencia con la idea de restauración que se desea proyectar; los alimentos y bebidas acorde al tipo de establecimiento y precios en función a segmento del mercado que se aspira captar y por último los servicios conformado por elementos tangibles e intangibles, diferentes entre sí que abarca desde el trato de camarero para con el cliente, la amabilidad del personal, hasta la decoración, iluminación del local, en otras palabras, todos los elementos que hacen posible la prestación del servicio.
- c) El personal de contacto, tal como su nombre lo indica es el que establece la relación directa con el cliente, el cual es seleccionado para desempeñar funciones asociados a su profesión u ocupación y de tipo relacional como atención amable, eficiente, honesta entre otros.

De todo lo anterior, se deduce que las ofertas gastronómicas intervienen o influyen un conjunto de elementos, los cuales son determinantes para su diseño, sin embargo, el punto de partida o clave son los gustos y preferencias de la demanda potencial. Con respecto a la presentación de la oferta gastronómica, según Aguiar (s.f), esta se lleva a cabo a través de carta de platos y entre las más frecuentes se encuentran las siguientes:

- Menú: consiste en una relación de platos que se ofertan a un precio global, es menos variada que la carta y por lo general se conforma por primer y segundo plato, este último incluye habitualmente algún tipo de carne, ave o pescado, un postre o café, pan y bebida. Existe una innumerable variedad

de menús que bien pueden atender las necesidades del cliente, situación del mercado, motivos por los cuales los menús están en permanente cambio y adaptación. Sin embargo, Aguiar (s.f) en relación a los tipos de menú, señala los que se reflejan en la tabla 2

Tabla 2. *Tipos de Menús*

Tipo	Características
Del día o de la casa	Se dispone en los establecimientos por el día, es una oferta de un momento, aunque también se considera cíclico, varía con el tiempo.
Degustación	Se presenta una cierta cantidad de platos, máximo 6 para que el cliente elija.
Fijo	Es una carta única de platos que contiene contornos, platos principales y postres que se sirven de forma constante en el restaurant y que no varían, pase el tiempo que pase, con el fin de que los clientes sean recurrentes.
Concertado	Es un menú que pacta el cliente con el establecimiento, dicho de otra forma, se trata de las comidas por encargo, estas consisten en una serie de comidas que el individuo solicita al establecimiento de forma previa a su consumo.
Cerrado	Aquel que se encuentra en los establecimientos de forma fija y presenta pocas opciones para los clientes. Suele ser común en restaurantes locales, donde siempre se ofrecen los platos típicos, en las posadas, establecimientos de carretera, entre otros.
Gastronómico	Es la oferta que se brinda en los restaurantes de lujo, la cual presentan ingredientes exóticos o formas de preparación especiales para que los platos lleguen a tener esa sazón peculiar que los hace tan requeridos.
Ejecutivo	Es el menú que se oferta para el almuerzo, debe su nombre a que surgió como una opción para personas que trabajan en horario de oficina, y que por razones de tiempo no pueden trasladarse a sus hogares a almorzar.

Fuente: Aguiar (s,f)

a) Carta: está asociado a un documento impreso donde se refleja la oferta con sus respectivos precios y es presentado al cliente a fin de que elija el plato de su preferencia. Básicamente, se conforma por grupos de alimentos y bebidas que pueden ser: entremeses, sopas, ensaladas, pastas, carnes, aves, pescado, postres, vinos, entre otros. Sin embargo, por razones de costos y evolución de la oferta gastronómica, actualmente por lo general se centran en los grupos como entradas, carnes, pescados, postres y el grupo de la especialidad o punto

fuerte del establecimiento de restauración. También es posible agregar un conjunto de platos que no están en la carta y denominarlos sugerencias del chef o del día. En tal sentido, Coquillat (2020) expresa que los elementos clave en la carta de un restaurante son los que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. *Elementos claves a considerar en la carta de menú.*

Elemento	Características
Claridad y concreción	Implica que los platos estén detallados de manera que no aburra al cliente y evite las preguntas constantes por los ingredientes de cada plato.
Organización	Se refiere a que contenga el menú por secciones, considerando la dirección de la lectura (izquierda a derecha, arriba hacia abajo) para la ubicación de los platos, es decir, el plato o especialidad de la casa o los platos de mayor rentabilidad, deben tener un lugar privilegiado.
Ubicación de vinos y postres	Pueden incluirse en la carta o en una separada denominada carta de vinos, carta de postres. Esto depende del tipo de restaurante y variedad de vinos y postres a ofrecer.
Datos de la carta	Es indispensable que tenga el nombre del restaurante, dirección, teléfono, correo electrónico, web, redes sociales como una forma de animar a los clientes de crear una comunicación activa y por la publicidad que pudiera hacer un cliente que suba una foto a sus redes que incluya la carta.
Diseño	Debe ir acorde con la decoración del restaurante, a los materiales que se encuentran en el mercado para su elaboración, es conveniente usar colores suaves si el restaurante es formal, o usar tonos más intensos para los locales más modernos. En relación al tamaño, lo importante es que sea manejable.
Tipografía o Infografía	Debe tener un tamaño de letra equilibrada, ser legible, evitar la cursiva, uso excesivo de mayúsculas, fotos de los platos en la carta.
Estado de la carta	Es esencial que las cartas estén limpias, sin desperfectos, con los colores impolutos y actualizados. Aunque pueda parecer una obviedad en algunos establecimientos se olvidan de este pequeño pero importantísimo detalle.

Fuente: Coquillat (2020).

b) Buffet: se muestra la oferta al comensal directamente a la vista y puede conformar su plato con los alimentos que está viendo elaborados y sean de su preferencia, a diferencia de los dos anteriores que se muestra la oferta en un documento y no es visto por el cliente previamente al pedido.

4.2.3 Administración y operación del departamento de alimentos y bebidas

El desarrollo eficaz, eficiente de la administración y operación de un departamento de alimentos y bebidas, requiere una gerencia capaz de articular todas las áreas que lo conforman, en otras palabras, gestionar el ciclo operativo, el cual divide las operaciones de alimentos y bebidas en una serie de actividades relacionadas con el suministro de productos a los clientes de un hotel/restaurante. Los sistemas deben diseñarse para controlar el flujo de alimentos y bebidas a través de las siguientes etapas: compra, recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio.

Es de agregar, que los elementos fundamentales para llevar a cabo una administración eficiente, pasa por un proceso de planificación estratégica como componente articulador y una organización ajustada al plan diseñado.

4.2.3.1 Planificación estratégica.

El plan estratégico, de acuerdo a Fred (2016) es el resultado de un arduo proceso de selección por parte de la gerencia de “una estrategia entre varias alternativas e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resulten menos deseables”. (p. 5).

Por otra parte, Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) señalan que los elementos fundamentales de un plan estratégico, son los que se describen a continuación:

- a) Misión: al respecto Durón (2014) plantea que es la “declaración organizacional referida a lo que va a hacer y para quien lo va a hacer” (p.52). De la misma manera, indica que es esencial que una misión manifieste de forma precisa ¿Qué se vende?, ¿a quién se le vende? ¿motivo de elección de los clientes?. En síntesis, la misión representa el propósito de la organización, el cual contiene de forma clara y precisa el producto a vender, el mercado meta que aspira satisfacer y lo que la hace diferente del resto de otras empresas.

- b) Visión: en tal sentido Prieto (2017), indica que es “el escenario futuro de la organización” (p.259). Adicionalmente, sostiene que es necesario detallar el escenario deseado para la demanda, la empresa y su compromiso para lograr materializarlo. En consecuencia, la visión se asume como un elemento motivador de la organización, un retrato de la aspiración a futuro.
- c) Valores: según Durón (2014) constituyen el componente clave para poder lograr la misión y la visión, pues representan pautas de comportamiento definidos con el fin de construir la cultura organizacional y lograr coherencia entre lo que se predica y practica en la empresa. En función a este planteamiento, se asume que los valores son esquemas de conducta que son transmitidos a los integrantes de una organización para guiar su actuación en aras de alcanzar la misión y visión establecida.
- d) Objetivo: “es aquel que permiten acortar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado, es la definición de un resultado que se pretende lograr” (Prieto, 2017, p.264). Sobre la base de la premisa previa, se aprecia que el objetivo es un elemento fundamental de la planificación, pues representa el resultado o meta concretas que se aspira alcanzar en un tiempo determinado.
- e) Estrategia: “es la respuesta apropiada para adaptar los recursos y habilidades al entorno, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función a los objetivos planteados” (Durón, 2014. p.57). Por su parte, Prieto (2017) sostiene que la estrategia es el conjunto de acciones a seguir para la consecución de los resultados que se aspiran obtener. Sobre la base de estos planteamientos, se asume que la estrategia consiste en la definición de las acciones requeridas para lograr los objetivos previstos.

En conclusión, el plan estratégico es un documento integrado que recoge la planificación en diferentes ámbitos de la empresa y contempla el establecimiento de misión, visión, valores, objetivos y estrategias.

4.2.3.2 Organización

La estructura organizacional representa un medio para lograr las metas y está estrechamente vinculada a la asignación de funciones, competencias y líneas de mando de los puestos que la conforman. En cualquier estructura organizativa hay puestos asociados a las tareas productivas, a su coordinación, los de planificación y ejecución de actividades administrativas. En relación a la organización del departamento de alimentos y bebidas, cabe destacar que esta depende en gran medida de su categoría, al tipo de servicio y menú que se va a ofertar, sin embargo, cualquiera que sea, contempla el eje operativo, estratégico, de mando medio.

Respecto al eje operativo se considera desde la perspectiva sistémica como los que corresponde al proceso, donde se distinguen tres subprocesos: el de abastecimiento, el de elaboración del menú y la prestación del servicio gastronómico que a su vez divide en el orientado al cliente y el de instalación. Sin embargo, la organización del área de alimentos y bebidas va a estar influenciada directamente por el tipo de servicio de comedor o mesa que se vaya a ejecutar en el restaurante del hotel, es decir dependiendo de las características de lo que se desea ofrecer a los clientes, el servicio de alimentos y bebidas puede variar, pudiéndose conseguir diferentes tipos.

Cabe destacar que la estructura organizativa de cualquier empresa se presenta de manera resumida y gráfica a través de los organigramas, en el cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. El organigrama ayuda a las empresas a dividir el trabajo de la organización, asignando cada tarea que se tiene que hacer por especialización, así como también visualizar de manera rápida las líneas de mando, las áreas funcionales, como se puede observar en la figura 2.

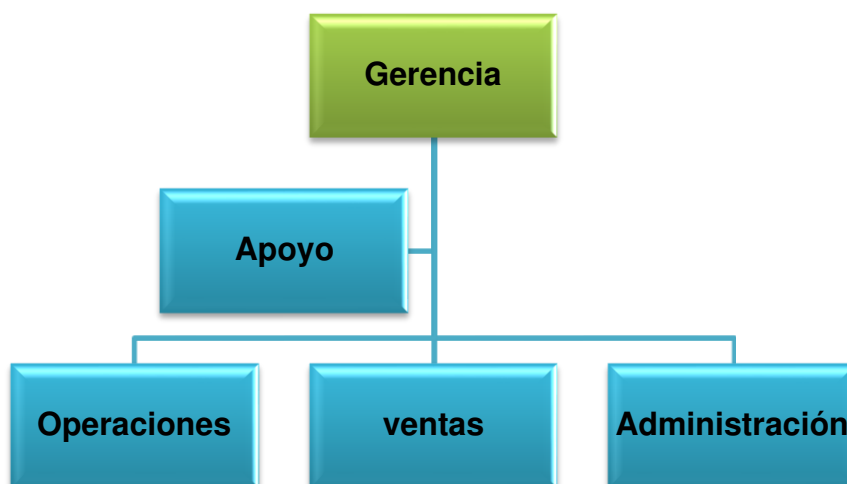


Figura 2. Modelo de organigrama
Fuente: García, García y Gil (2016)

Un organigrama más las funciones de cada puesto, se plasma en el manual descriptivo de cargos, los procedimientos de las distintas operaciones, acompañados de flujogramas, los cuales representan de manera resumida y grafica los pasos a seguir en una operación determinada, en el manual de procedimientos.

4.2.3.2.1 Áreas funcionales

En esta dirección, García, García y Gil (2016) afirman que la estructura organizativa de un establecimiento del ramo de restauración debe considerar cuatro aspectos básicos, los cuales se puntualizan a continuación:

- a) El eje operativo: está referida a los puestos del personal responsable de la elaboración de productos y servicios, cuyas funciones fundamentales son: “garantizar los insumos para la producción; transformar los insumos; distribuir la producción y proveer el apoyo a las funciones de entrada, transformación y producción de cada alimento y bebida” (p.32). La operación del servicio de alimentos y bebidas, contempla dos grandes procesos, la elaboración de la comida y la prestación del servicio propiamente. En este caso, se abordara desde la perspectiva sistémica el diseño de la propuesta operativa y administrativa, la cual según Guerrero, Ballesteros y Jiménez (2015) tiene como input (entrada) al cliente con sus

expectativas, el proceso se subdivide en tres grandes subprocesos como es el abastecimiento, la elaboración de la comida y el servicio gastronómico al cliente y de instalación y la salida es un cliente alimentado y satisfecho.

El proceso de abastecimiento comprende las compras, recepción, almacenamiento y distribución de insumos. El de elaboración abarca la recepción de ingredientes, preparación, elaboración, conservación y servir. El de servicios gastronómicos dirigido al cliente contempla recepción, atención, toma de pedido, servir (ejecución), cobro y despedida; el referido a la instalación implica preparación del salón, mesas (puesta a punto o mise en place), uso, recogida y cierre.

- b) El eje estratégico: se refiere a los encargados de gestionar y administrar el negocio.
- c) El eje de mando medio: es el vínculo entre el eje estratégico y el operativo, desarrollado por los gestores de nivel intermedio o supervisores de contacto.
- d) El eje de apoyo: está conformado por el personal de soporte que no pertenece al eje operacional, denominado mano de obra indirecta.

En síntesis, la organización del servicio de alimentos y bebidas depende de su categoría, al tipo de servicio y menú que se va a ofertar, sin embargo, cualquiera que sea, contempla las áreas funcionales de naturaleza operativa, estratégica y mando medio.

4.2.3.2.2 Áreas operativas

Los establecimientos que prestan el servicio de alimentos y bebidas son de distintas tipologías, lo que hace complejo señalar todas las áreas operativas necesarias que permitan ofrecer un servicio óptimo, pues estos depende de su categoría, tipo de comida ofertada, tamaño del lugar donde funcionan, segmento del mercado al cual están orientados, entre otros. Sin embargo, Hernández (2018) indica que en cualquier tipo de restaurante, se distinguen tres espacios principales

o áreas operativas: el comedor o salón, las zonas anexas y la cocina, siendo esta última un área muy relevante, pues es donde se lleva a cabo el proceso de elaboración de los platos del menú ofertado y conservación de los insumos.

Tabla 4. *Áreas operativas de un restaurante*

Áreas operativas	Definición
Comedor o salón	Es el espacio en el cual los comensales se acomodan para degustar el menú ofrecido. Es el lugar donde la clientela pasa la mayor parte del tiempo dentro del establecimiento.
Zonas anexas	Es un conjunto de espacios necesarios en un establecimiento de restauración, unos están relacionados directamente con la cocina, otros no.
Cocina	Es un grupo de áreas indispensables para convertir productos alimenticios en platos elaborados. Es considerada como el área más complicada de un departamento de alimentos y bebidas, en virtud de la variedad de elaboraciones que en ella se realizan

Fuente: Hernández (2018)

A continuación se describen aspectos básicos de las áreas operativas definidas previamente.

Salón o comedor

Errasti (2018) sostiene que por ser el espacio donde mayor tiempo permanece el comensal es necesario considerar un diseño e imagen adecuado para transmitir confort, bienestar y conseguir que los clientes disfruten su estancia en el mismo. De igual forma expresa, que la relación entre el servicio y los comensales debe ser fluida, cómoda, facilitando el trabajo del personal y el disfrute de los comensales. En la organización del salón o comedor según Martínez (2012) se consideran siete aspectos esenciales que se reflejan en la tabla 5

Tabla 5. Aspectos esenciales para la organización del comedor o salón

Aspecto	Particularidades
Área	Se refiere al tamaño adecuado, que bien puede ser una sala grande o varios espacios, pues ambas distribuciones ofrecen ventajas y desventajas, pues el salón amplio permite el control y organización por parte de los mesoneros, mientras que los espacios separados ofrecen una experiencia íntima y personal a los comensales.
Mesas y Sillas	Estas pueden ser redondas o cuadradas, las primeras ofrecen dinamismo a espacios con líneas rectas y limpias, mientras que las segundas permiten un mejor aprovechamiento de los espacios. En relación al material de estas, el cristal y el acero, se consideran buenas elecciones, sin embargo la madera es una opción de menor costo, relativo bajo mantenimiento y fácil reposición. Concerniente a las sillas, su elección está condicionada a las mesas, no obstante, deben combinar con la decoración y también ser cómodas.
Muebles auxiliares	La elección de su tamaño y cantidad debe realizarse según el número de comensales a atender. Por lo general, hace falta un solo mueble auxiliar o estanterías para guardar cubiertos, vasos, platos, entre otros y es recomendable que estos estén separados del comedor, aunque de fácil acceso.
Iluminación	Según se ofrezca servicio de día, tarde, noche, se requerirán ventanas, claraboyas, lámparas o similares. Las ventanas reducen la sensación de reclusión y confinamiento en espacios cerrados. En caso de requerir lámparas, éstas deben ser llamativas y originales. Es conveniente que estén alejados de las mesas un mínimo de 70 centímetros para evitar deslumbrar a los comensales.
Colores	Los colores a emplear en la decoración van a depender de la ambientación deseada, ambientes tranquilos requieren colores pasteles, llamativos van a necesitar colores vivos, si la intención es la sobriedad y la elegancia, los colores deben ser neutros.
Distribución	Está vinculado a la disposición de las mesas, muebles auxiliares. La distancia entre mesas es esencial para los comensales, pues cuando la cercanía entre las mesas es de 50 cm o menos, tiene de generar clientes insatisfechos. Lo ideal es una distancia de 61 y 90 cm entre las mesas, facilitando además, la circulación del personal con bandejas, platos sucios o productos y cubos de limpieza.

Fuente: Martínez (2012)

Zonas anexas

En tal sentido, Medina (2018) considera que entre las zonas anexas se pueden considerar las siguientes: el área de recepción de mercancía, almacén, vestuario, comedor del personal, zona de aseo o sanitarios, entre otros. Respecto a la

organización del área de almacén de un restaurante, es necesario elaborar el plano de las áreas para tener su ubicación, la cual debe ser cercana al área de cocina y además considerar lo relacionado con estanterías, iluminación, identificación, espacio y conservación. Además, de los estantes, ciertos productos pueden requerir el uso de termómetros para asegurar la condiciones de frío/calor necesarias para los productos almacenados. (Medina, 2018).

Así mismo, es de mencionar que el área de aseo se denomina a los sanitarios, los cuales deben contar con lavamanos, espejos y productos como gel lavamanos, toallas de papel, secadores de mano, papelera entre otros. Adicionalmente, el área de sanitarios de acuerdo al tamaño del establecimiento, tendrá al menos un baño para cada sexo, en sectores separados, ubicados a una distancia razonable del salón, pero retirada de la cocina y del salón mismo. (Silva, 2015).

Cocina

Motto y Fernández (2014), la consideran como el área más complicada de un departamento de alimentos y bebidas, en virtud de la variedad de elaboraciones que en ella se realizan y que además requieren para su preparación el uso de zonas independientes entre sí. El equipamiento de cocina constituye la partida monetaria de mayor peso, pues implica desembolsos significativos para la adquisición de equipos. Se entiende por equipos a todos aquellos aparatos que para su funcionamiento necesitan de algún tipo de energía como por ejemplo la electricidad y el gas. Dentro de los utilizados en la cocina se pueden mencionar a los de cocción, refrigeración y los generadores de fuerza.

En tal sentido, Hernández (2018) recomienda apoyarse en quien ocupara el cargo chef o jefe de cocina o algún experto, antes de equipar la cocina de un establecimiento de restauración, a fin de planificar la adquisición del equipamiento de forma eficiente y tener una adecuada medida de las necesidades de equipamiento. Además, indica que la calidad del equipamiento es primordial, por tanto, recomienda seleccionar equipos de marcas reconocidas, que posean certificación de calidad y tiempo de garantía razonable.

Según Laza (2016) entre estos equipos de cocina se distinguen los de refrigeración, cocción, utensilios de cocina destacando los que se presentan en figura 3, 4, 5 y 6

Equipos de refrigeración		
<p>Son los equipos empleados en la cocina con el propósito de conservar los alimentos en frío y garantizar su calidad. Entre estos se encuentran los refrigeradores, congeladores, mesa refrigerada, esta última, su encimera sirve a su vez de espacio de trabajo.</p>		
 <p>Refrigeradores</p>	 <p>Congeladores</p>	 <p>Mesa refrigerada</p>

Figura 3. Equipos de refrigeración para la cocina
Fuente: Laza (2016)

Equipos de cocción y utensilios de cocina		
Estufas	Son las destinadas a producir calor y hacer posible el uso de los diversos métodos de cocción.	
Gratinadora o Salamandra	Se utiliza para dorar la superficie de algunas preparaciones.	
Freidora	Es el equipo que genera el calor empleado para el método de cocción conocido como freír.	
Parrilla	Se le conoce también como asador y consiste en una rejilla metálica donde se coloca el alimento a cocinar y bajo ésta se pone el combustible o generador de calor.	
Horno	Es una estructura cerrada donde se generan elevadas temperaturas a través de la aplicación de gas, electricidad, leña, entre otros, donde los alimentos pueden recibir calor en diferentes direcciones.	

Figura 4. Equipos de cocción y utensilios de cocina
Fuente: Laza (2016)







Equipos de cocción y utensilios de cocina		
Plancha	Es un instrumento que consta de una superficie de metal donde se coloca el alimento para cocinarlo, recibiendo el calor por la parte inferior. Todo alimento cocinado mediante esta forma, se le agrega el apelativo a la plancha	
Mesa Caliente	Es un equipo que consiste en una mesa metálica destinado a mantener a ciertas temperaturas los platos ya elaborados, por un tiempo no muy prolongado. Se usa como separador entre la cocina y el comedor o salón del restaurante	
Baño de María	Se denomina así a un recipiente que contiene agua en ebullición, dentro del cual se coloca otra olla con alimentos que se deseen para cocinar, calentar a través del vapor que genera el agua caliente.	
Batidora	Se considera un utensilio eléctrico conformado por accesorios giratorios que funciona a distintas velocidades y sirve para batir, mezclar entre otros.	
Molino	Es un utensilio cuya función es triturar, moler carnes, quesos, pan, entre otros	
Rebanadora	Son equipos diseñados para cortar con distintos grosores embutidos, quesos, pan, entre otros.	

Figura 5. Equipos de cocción y utensilios de cocina
Fuente: Laza (2016)









Equipos de cocción y utensilios de cocina		
Cazos o cacerolas	Son recipientes de poca profundidad que se usan para preparar salsas, purés, cremas, entre otros.	
Marmita	Es un recipiente de mayor profundidad que las cacerolas, y de diferentes capacidades, usados por lo general para sopas, fondos y caldos	
Olla	Consiste en un recipiente de base circular con tapa, una o dos asas empleado para hervir, guisar, entre otros.	
Sartén	Es un recipiente poco profundo con un mango largo para sujetarlo, utilizado para freír, saltear.	
Brasera	Es un utensilio de forma rectangular que se emplea para cocinar alimentos con líquidos al horno, como braseados o glaseados.	
Coladores	Son utensilios que se utilizan para colar líquidos.	
Araña	Se emplea para sacar alimentos que estén hirviendo de los recipientes donde se encuentran	
Cuchillos	Son herramientas de trabajo importantes de la cocina que consisten en una hoja de metal o cerámica alargada y afilada, destinadas para cortar, moldear, hacer despieces de carne, entre otros.	

Figura 6. Equipos de cocción y utensilios de cocina
Fuente: Laza (2016)

Los equipos y utensilios descritos anteriormente son los básicos para equipar una cocina, aunque depende en gran medida del tipo de comida, de servicio a ofrecer, espacio disponible para el área de cocina y cantidad de comensales a atender.

En cuanto a los criterios a tener en cuenta para el diseño de la cocina, la Universidad Interamericana para el Desarrollo (s.f), plantea que debe estar ubicada en una área que permita la comunicación con el salón y otros espacios a fin de que el servicio pueda prestarse con prontitud, los platos lleguen a los comensales con la temperatura apropiada, con fácil acceso para recepción de mercancías, movilización del personal, salida de los desperdicios, entre otros. De igual modo, señala que los aspectos a considerar para la estructura física, son los que se muestran en la tabla 6

Tabla 6. *Factores a considerar para la estructura física de la cocina.*

Factor	Particularidades
Iluminación	Debe contar con la adecuada iluminación a fin de garantizar la visibilidad necesaria para realizar todos los trabajos que se llevan a cabo en esta área.
Extracción-ventilación	Es indispensable que existan los mecanismos para extraer los vapores, humo que se generan en la cocción de los alimentos, así como la regeneración del aire impregnado por los diferentes olores, vapores que se produce en la cocina.
Instalaciones de agua potable	Es imprescindible que en el área de la cocina se disponga de abundante agua potable para las diversas operaciones que en ella se realizan, lo que implica una adecuada distribución de grifos de agua caliente y fría.
Revestimiento de paredes y techos	Es fundamental que las paredes estén revestidas con material no poroso de fácil limpieza y en cuanto al techo es necesario que posea algún recubrimiento que evite la condensación de los vapores creados en la cocina
Climatización	Es esencial que la cocina con el clima apropiado que garantice el tiempo de vida de los alimentos y facilite el trabajo del personal, debido a que es una zona donde se puede alcanzar hasta los 40 °C.

Fuente: Universidad Interamericana del Desarrollo (s.f)

Por otro lado, en la cocina es necesario conformar áreas con función independiente y especializada, aunque todos pertenezcan a la cocina en general, siendo estos espacios básicos los que se reflejan en la tabla 7

Tabla 7. *Áreas básicas de la cocina*

Área	Características
Cocina caliente	Es el área donde se transforman los alimentos mediante el calor, representa un espacio relevante, debido a que gran cantidad de estos pasan por dicha área, a su vez se subdivide en líneas de acuerdo a los platos que se elaboran en el establecimiento
Cuarto frío	Es el espacio donde se conservan los alimentos, se limpian alimentos crudos, incluso se preparan algunos productos como salsas, guarniciones, entre otros. También se denomina área de producción, es conveniente que se ubique lo más cerca posible de la cocina caliente.
Cámaras frigoríficas	Es un espacio que cuenta con revestimiento especial, distinguiéndose el área de refrigeración y congelación.
Área de lavado	Es el espacio donde se lava la batería de la cocina, vajilla, cubiertos, cristalería. Es necesario que exista un área reservada para lavar la loza ubicada cerca de acceso del comedor a fin de facilitar a los camareros el depósito de platos sucios.
Almacén	Es el área donde se guardan los insumos no perecederos que se requieren para la elaboración de platos.

. Fuente: Universidad Interamericana del Desarrollo (s.f)

4.2.3.2.3 Recurso humano

Rodríguez (2012) sostiene que el número de puestos o cantidad de personal en un departamento de alimentos y bebidas depende del tamaño, categoría y tipo de servicio de mesa, sin embargo, debe abarcar tres grandes áreas, siendo estas las siguientes:

- a) Gestión del negocio: relacionado con la determinación de precios, proveedores, facturación, entre otros, funciones que corresponden al director, encargado o gerente del departamento.
- b) Producción: asociado a elaboración de la oferta gastronómica.

- c) Área de atención a la clientela: vinculadas a las funciones de servir y atender al cliente.

Las dos últimas áreas mencionadas, está conformada según Rodríguez (2012) por la brigada de servicio, cuya responsabilidad es llevar a cabo las tareas de producción y atención al cliente, distinguiéndose los puestos o cargos que se presentan en la tabla 8.

Tabla 8. *Cargos y funciones de la brigada de servicio*

Cargo	Funciones
Maitre principal	Coordina y supervisa al personal que forma parte de la brigada, mantiene contacto permanente con los encargados de la cocina, del salón y bar.
Chef	Responsable de coordinar todos los aspectos de la preparación, elaboración y presentación de platos.
Sous chef	Encargado de las actividades operativas de la cocina y reemplazar al chef en caso que se ausente
Chef de estación	Se dedican a la producción de su especialidad, que bien puede ser salsas, repostería, rosticería entre otros.
Cocinero	Encargado de elaborar los platos acorde a las instrucciones del chef
Ayudante de cocina	Asiste al cocinero en la elaboración de platos
Personal de apoyo de cocina	Son los que ejercen las funciones de almacenista o lava vajillas.
Encargado del restaurante	Responsable de la operatividad del espacio o salón donde se sirven los alimentos y bebidas a los comensales.
Anfitrión	Se encarga de la dinámica de distribución de camareros y comensales en el salón.
Camarero	Su función principal es la atención directa del comensal.
Ayudantes	Se ocupan de armar y desarmar las mesas, la mise en place, entre otros.
Personal de apoyo de salón	Es el que ejerce funciones de recibir a los clientes, llevar el control de las reservas, entre otros.

Cargo	Funciones
Encargado del bar	Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la elaboración de bebidas.
Encargado del servicio a las habitaciones	Gestionar las actividades del servicio de alimentos y bebidas a las habitaciones.
Maitre de servicio de habitación	Responsable del control y distribución de las solicitudes provenientes de las habitaciones
Telefonista	Atiende a los huéspedes vía telefónica para tomar los pedidos.
Camareros de habitación	Responsables de llevar los pedidos a las habitaciones
Encargado de banquetes	Coordinar las actividades asociadas a los banquetes o eventos en el espacio destinados para ello.
Ejecutivo de banquetes	Coordina las actividades de venta del servicio de banquetes a los clientes frecuentes y potenciales
Anfitrión de banquete	Es el responsable de la operatividad del salón mientras se desarrolla el servicio
Camarero de banquete	Atienden directamente a los comensales

Fuente: Rodríguez (2012)

4.2.3.3 Documentación

De acuerdo a Errasti (2018), la documentación de un departamento de alimentos y bebidas se relaciona con el ciclo operativo que en este se desarrolla, por lo tanto, la papelería es concerniente a las siguientes actividades:

a) Compras de insumos: Requisición, orden y recepción de compra

Requisiciones: son documentos generados en el área de cocina, señalando los insumos faltantes y necesarios para la preparación de platos y se dirigen a la persona que tiene el poder de autorizar compras (gerente, administrador, encargado, chef, maître). Contiene aspectos como producto, cantidad, características, proveedor, firma del solicitante.

Orden de compra: Flores (2015), explica que contiene datos similares a la requisición pero en lugar de ser un documento interno entre personal del

departamento, va dirigido al proveedor o proveedores y “tiene el poder de obligar a la empresa emisora a pagar la factura que dicha orden en la tienda del proveedor” (p.67).

Formulario recepción de compras: este tiene la finalidad de asegurar que los insumos recibidos poseen las características solicitadas previamente en la orden de compra. Esto no solamente tiene que ver con verificar las cantidades y precios sino también la fecha de vencimiento, calidad, estado del producto, seguridad alimentaria en el traslado, entre otros. Un documento de recepción de compras, además de los ítems, cantidades y descripción, también debe señalar el estado de recepción, visto bueno y nombre de la persona receptora, porque es quien está autorizada a recibir los productos comprados, incluye además a quien se entrega los insumos al área de cocina, barra, entre otros.

b) Almacenamiento: Inventario o kardex de materiales y despachos

Formulario de Inventario o kardex: es el documento donde se registra estructuradamente la mercancía existente en el almacén, el cual contempla como mínimo la descripción del producto, cantidad, unidad de medida y precio.

Nota despacho: Es el documento donde se registra la entrega de insumos provenientes del almacén, al responsable de la cocina, bar o cualquier otra área del restaurante. En esta se debe dejar constancia como mínimo de quien entrego, recibió, la cantidad, fecha de ocurrencia.

c) Servicios y operaciones: Factura, comanda, control de operaciones limpieza, postventa.

Factura: se refiere al documento donde se reflejan los cargos sobre los platos y bebidas servidas, tal como descripción, cantidad, precio, impuestos, monto a pagar, entre otros.

Comanda: es el documento que contiene datos sobre el pedido de los clientes indicando de forma claro, el plato, la bebida y cantidad de los mismos, numero de mesa o habitación, nombre del camarero entre otros. Se recomienda que sea en triplicado, una copia va a la cocina con el propósito de preparar los platos

pedidos, otro al barman y la tercera copia a la caja, ya que es la base para elaborar la factura.

Menú o carta: es el documento que permite al comensal conocer la oferta gastronómica del establecimiento, pues consta del conjunto de platos y bebidas con su respectivo precio que el restaurante tiene a disposición para comercializar.

Control de actividades u operaciones: son formularios que se emplean para controlar las actividades u operaciones como por ejemplo el de limpieza y desinfección de los sanitarios, el cual contempla datos sobre el responsable, la hora y fecha de llevarla a cabo, dotación de insumos de higiene, entre otros

d) Personal: contratos de trabajo, control de asistencia.

Contrato de trabajo: es el documento de naturaleza legal donde se contemplan los derechos y obligaciones tanto del patrono como del trabajador.

Control de ingreso al trabajo: es el formulario que se emplea para registrar las entradas y salidas de los trabajadores al restaurante.

4.2.4 Comercialización del servicio de alimentos y bebidas.

La comercialización del servicio de alimentos y bebidas se refiere al conjunto de recursos destinados a vender el producto, bien sea que se refiera al servicio y/o producto.

En este orden de ideas, Capriotti (2013) señala que las actividades de marketing para alimentos y bebidas, es similar al de cualquier otro tipo de empresa o producto que se desea promocionar, por tanto, los aspectos importantes a considerar son:

- a) Marketing mix: es la mezcla de producto, precio, plaza y promoción que mejor se adecúa a los objetivos que se aspiran alcanzar.
- b) Segmentación de mercado: consiste en conocer el género, la edad, cantidad de dinero que destinan a productos similares al que se aspira vender, donde viven y compran su comida los consumidores, lo cual es indispensable para

precisar a quién se dirige la promoción, lo que incluye entrevistar a los posibles clientes para conocer sus preferencias.

- c) Análisis de la competencia; se refiere a identificar cuántos son, qué producto venden, sus características, su ubicación, su precio y niveles de ventas, en cuanto sea posible y sobretodo, averiguar sus estrategia de marketing.
- d) Precisar la ventaja competitiva: se refiere a identificar una cualidad única del negocio, que no puede hacer nadie más en el sector de alimentos y bebidas. Esto es necesario para distinguirse y poder ser rentable en una industria que es gigantesca y en la cual se promocionan infinidad de productos y servicios. Dicha ventaja puede estar basada en precio, calidad, conocimiento, marca, promociones, entre otros.
- e) Ubica el posicionamiento de la marca de la empresa: está vinculado al establecimiento de cómo desea ser identificada la empresa. Por ejemplo, Mac Donald se reconoce por su inmediatez y precios bajos, Subway por la personalización de los panes, CocaCola por crear felicidad, por consiguiente, el posicionamiento se refiere a establecer la característica que identificará a la empresa.
- f) Creación de objetivos de marketing realistas: implica aplicar la metodología SMART que considera que estos deben ser: Simples (claros y fáciles de entender) Medibles, (cuantificables) Alcanzables (factibles), Realistas (coherentes y razonables) y Temporales (fecha límite para lograrlos)
- g) Diseño de plan de promoción: se enfoca en establecer qué estrategias utilizar de todas las disponibles tales como: redes sociales, interacciones, muestras, eventos, cupones descuentos, entre otros.
- h) Precisar las herramientas a emplear: está asociado a la elección si se empleara página web, marketing de contenidos, redes sociales, entre otros.
- i) Diseño del plan de acción: está vinculado con la asignación de recursos materiales y financieros, evaluación de costos previstos y jerarquización de la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

4.2.4.1 Elementos de marca

A criterio de Capriotti (2013) el desarrollo de una marca por parte de una empresa, debe tener elementos que le permitan distinguir y sobresalir de la competencia, siendo estos los siguientes:

- a) Valor, misión y visión. Se refiere a la declaración explícita de lo que la marca persigue. Esto debe ser compartido a los clientes y empleados para que tengan claro el concepto de la empresa, a la vez que define las acciones de mercadotecnia que se han de tomar.
- b) Imagen propia, que distingue a la empresa de otras en el mismo giro de comercio. Esto puede ser colores institucionales o cualquier otro elemento que distinga a la empresa de sus competidores como por ejemplo, un logo.
- c) Nombre y slogan. Está vinculado al nombre y una frase que permita al consumidor ubicar la marca fácilmente en cualquier entorno, incorporando elementos cotidianos fáciles de asociar.
- d) Generar valor agregado: no se trata solamente de vender un producto apegado a estándares de calidad sino de ofrecer servicios adicionales que logre la fidelidad del cliente.
- e) Publicidad relevante: esto con la intención de atraer al cliente y le permita reconocer el producto de otros similares, para lo cual hay que seleccionar los medios de contacto: radio, tv, prensa, internet, entre otros.

5.- MATERIALES Y MÉTODOS

En éste apartado de la presente investigación se describe el tipo de estudio, las técnicas de recopilación de información, los métodos a emplear para presentación, interpretación y análisis de la misma a fin de responder las interrogantes que representan los objetivos planteados.

5.1 Tipo de estudio.

La presente investigación es de naturaleza descriptiva cualitativa puesto que permite levantar datos e información relevante para conocer el estado actual del servicio de la unidad de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco. En este tipo de estudios se indaga sobre características de una situación de tal forma que permite describirla, resaltando sus cualidades actuales y en este caso se refiere a las condiciones organizativas operativas del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco y posteriormente en función a ello, diseñar una propuesta.

5.2 Universo o Población.

En el presente estudio, se determinaron dos universos, las cuales se describen a continuación:

- a) Universo 1: Clientes internos, conformado por el personal que labora en las instalaciones del Hotel San Francisco que consta de 13 trabajadores, distribuidos en los siguientes cargos: gerente general, jefe de alojamiento, jefe de alimentos y bebidas, camarera, chef, ayudante de cocina, mesero, y asistente de limpieza, ya que conocen el funcionamiento del hotel, por tanto, fueron seleccionados para suministrar información sobre las condiciones mínimas de organización y operación del departamento de alimentos y bebidas, la cual fue recopilada a través de un censo.
- b) Universo 2: Los clientes externos del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, conformado por los huéspedes. Considerando que la cantidad promedio de huéspedes registrados en los últimos tres meses es de 50

aproximadamente. De allí, que se consideró 50 individuos como población y por ser un tamaño posible de abarcar, es igual a la muestra, lo que representa un censo. El motivo de inclusión de esta población como informantes, se debe a que el punto de partida para diseñar la oferta gastronómica son las preferencias y gustos de los clientes potenciales, siendo los huéspedes los más calificados para suministrar información al respecto.

5.3 Instrumentos.

Las técnicas empleadas para la recolección de datos necesarios para la elaboración de la propuesta fueron: la entrevista, la encuesta, observación directa y revisión documental.

5.3.1 Observación directa.

La observación directa se utilizó para constatar el estado actual de las instalaciones del Hotel San Francisco, la cual se registró en un instrumento denominado ficha de observación contentivo el aspecto a observar que son los asociados a instalaciones, espacios, equipamiento de cocción, refrigeración y utensilios de la cocina, así como también lo relacionado equipamiento del salón o comedor y lo que se observó respecto al mismo. También se aplicó observación directa para recopilar información sobre los competidores directos cercanos al Hotel San Francisco.

5.3.2 Entrevista.

En la entrevista se utilizó como instrumento un guion de preguntas, diseñado para ser aplicado al jefe de alimentos y bebidas, a fin de conocer lo referente a las condiciones actuales de organización, operación del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, y otra se delinea para obtener información por parte de tres expertos sobre las áreas de operación, personal y equipamientos necesarios para prestar el servicios de alimento y bebidas en el Hotel San Francisco.

5.3.3 Censo.

El censo se aplicó al personal del hotel relacionado con el departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco para conocer sobre su organización y operación. También se aplicó para indagar sobre las preferencias y gustos de los huéspedes del Hotel San Francisco con el propósito de elaborar la oferta gastronómica ajustada a dichos criterios. Para ello, se recurrió al cuestionario como instrumento, contenido de preguntas con respuestas sugeridas.

5.4 Procedimiento.

Lo primero que se realizó fue la delimitación teórica del objeto de estudio, como es la organización y operación del departamento de alimentos y bebidas en un hotel. Además, se procedió a elaborar una matriz diagnóstica, (ver figura 7) donde se definen las variables claves que permiten caracterizar la organización y operación del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco con sus respectivos indicadores a medir, las técnicas a utilizar y fuentes de información de cada una de ellas.

Sobre la base de esta matriz, se procedió a diseñar los instrumentos utilizados para la recolección de información y una vez diseñados se llevó a cabo en primer lugar la observación directa con el apoyo del instrumento denominado ficha descriptiva, (ver anexo 1) de las instalaciones del departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco a fin de apreciar los indicadores establecidos, se tomaron las fotografías para evidenciar la distribución de espacios, iluminación, limpieza, equipamiento disponible. Esta, se efectuó en dos días, también se aprovechó la visita para coordinar la aplicación de la encuesta al personal y la entrevista al jefe de alimentos y bebidas.

Posteriormente, se acudió en la fecha convenida y se aplicaron ambos instrumentos, (ver anexo 2 y 3) y también se inició la aplicación de la encuesta (ver anexo 4) que correspondió a los clientes potenciales del restaurant ubicado dentro del Hotel San Francisco, la cual se efectuó 3 veces por semana en el horario de 11am a 3 pm durante 4 semanas.

El siguiente paso fue recabar datos sobre la competencia y para ello, se visitaron los establecimientos de alimentos y bebidas cercanos al Hotel que estaban en funcionamiento, se observó tipo de servicio, se tomaron fotografías de las cartas. Cabe destacar, que de los seis considerados como competidores, se observaron 3, pues los demás cerraron sus puertas debido a la crisis de la pandemia y a la fecha de registrar los datos, aun no estaban en funcionamiento.

Seguidamente, se contactaron profesionales con experiencia en el diseño, equipamiento y desempeño en cocinas de restaurantes, fin de obtener la información correspondiente mediante una entrevista, (véase anexo 6), los cuales fueron: Freddy Chachapoya, chef instructor, director de la escuela de cocina Fondue Group, (1) Wilman Mejías, Licenciado en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras quien ocupa el cargo director de desarrollo económico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra, (2) y Edisson Hidrobo, director de Identidad Gastronómica Latinoamérica (3).

A partir de la información obtenida se procedió a realizar un análisis FODA, herramienta de análisis estratégico que permite identificar aspectos que pueden potenciar o limitar la activación del departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco. Posteriormente se procedió a elaborar la propuesta, considerando los fundamentos teóricos, la información obtenida y los aspectos que potencian o limitan la propuesta.

5.5 Análisis datos/resultados

Se definió la matriz de variables intervinientes, en función al objetivo específico a lograr se determinó la variable a estudiar con sus respectivos indicadores a medir tal como se puede apreciar en la figura 7.

Una vez obtenida la información mediante los diferentes instrumentos de las variables, se procedió al procesamiento y análisis de datos a través del contraste de la teoría revisada y los hallazgos para precisar las necesidades y cambios a establecer en el departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Técnicas	Fuentes de Información
Diagnosticar las condiciones actuales del área de departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco	Procesos administrativos y operativos del Hotel San Francisco	Planificación estratégica Estructura organizativa departamento y descripción de cargos Políticas del personal Procesos operativos Equipamiento actual Uso de uniforme Condiciones de instalaciones y espacios del departamento de alimentos y bebidas	Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista Entrevista/Encuesta Entrevista/ Observación Entrevista/ Observación Entrevista/ Observación	Cliente interno Cliente interno Cliente interno Cliente interno Cliente interno Cliente interno Cliente interno
Indagar sobre los factores ineludibles a considerar para la operación y ampliación del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.	Necesidades y expectativas del cliente del Hotel San Francisco.	Importancia del servicio de alimentos y bebidas Tipo de comida y servicios de preferencia Aspecto de mayor valoración en el servicio Horario preferido del servicio Imagen del personal Precio dispuesto a pagar Preferencia medios de pagos Preferencia medio de promoción y publicidad Características competidor	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Observación	Cliente externo Cliente externo Cliente externo Cliente externo Cliente externo Cliente externo Cliente externo Cliente externo Cliente externo
	Factores operativos del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco	Áreas básicas departamento alimentos y bebidas de un hotel Equipamiento mínimo necesario. Cargos requeridos para la prestación de un servicio de excelencia Funciones de los cargos necesarios Operación que necesitan un procedimiento documentado Documentación mínima necesaria.	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista	Experto Experto Experto Experto Experto Experto

Figura 7. Matriz de variables intervinientes

6.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los resultados obtenidos al aplicar los diferentes instrumentos para recopilar la información orientada a diagnosticar las condiciones organizativas y operativas del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, indagar respecto a las preferencias y gustos de los potenciales clientes, características de los competidores y las opiniones de los expertos Freddy Chachapoya, Wilman Mejías y Edison Hidrobo sobre las áreas de operación básicas del departamento de alimentos y bebidas, puestos de trabajos necesarios y las funciones a cumplir en cada uno de estos. Posteriormente, la discusión de estos hallazgos y por último la propuesta organizativa, operativa y de comercialización en función a lo que se detectó y él debe ser en los ámbitos mencionados para un departamento de alimentos y bebidas en un hotel.

6.1 Resultados

6.1.1 Observación de las instalaciones del restaurante Hotel San Francisco

Al realizar la observación del departamento de alimentos y bebidas se distinguieron las siguientes áreas: el salón comedor, la cocina, las zonas anexas y el salón de eventos, las cuales se presentan a continuación

PROYECTO: <i>Diseño de propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, provincia del Carchi, Ecuador.</i>	
FICHA DE OBSERVACIÓN: Salón comedor	
INDICADOR	FOTOGRAFIA
<p>CONDICIONES ACTUALES</p> <p>ASPECTOS OBSERVADOS</p> <p>Es un espacio de planta libre donde se disponen las mesas y sillas para la atención de los comensales. Posee un techo flotante de drywal con juego de luces empotradas en el mismo. El piso está revestido con cerámicas de dos colores, las paredes son lisas de color durazno. Destaca en los laterales las barandas con hierro forjado y pasamanos de madera.</p> <p>Se encuentra ubicado en el primer piso de la edificación, tiene la conexión con la cocina donde los camareros reciben los platos para ser servidos.</p> <p>Cercano al salón comedor, se encuentra el salón de eventos</p>	
FECHA	21-07-2020
ELABORADO POR	Juan Francisco León
Observaciones: Adecuado estado general del mobiliario, del espacio físico, la iluminación, limpieza. Aforo para 30 comensales	

Figura 8. Ficha de observación del salón comedor del Hotel San Francisco

PROYECTO: *Diseño de propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, provincia del Carchi, Ecuador.*

FICHA DE OBSERVACION :		Cocina
INDICADOR	Condiciones actuales	FOTOGRAFÍA
<p align="center">ASPECTOS OBSERVADOS</p> <p>El espacio de la cocina posee un techo de mampostería con friso escarchado antifuego (ignífugo) y antihumedad (hidrófugo). Las paredes están revestidas en cerámica a una altura de 1,70 cm aproximadamente. Cuenta con iluminación natural y artificial.</p> <p>El espacio es rectangular donde se distinguen el área de cocción, mesón de trabajo en melanina de color blanco, el área de despacho que consta de un mesón con gavetas y entre paños que colinda con el salón comedor, el área de lavavajillas conformado por dos poncheras de acero inoxidable y el área de almacenamiento de insumos y utensilios.</p> <p>Existe equipo de cocción entre los cuales destaca: estufas, hornos, parrilla, plancha, salamandra</p> <p>Posee un refrigerador y un congelador horizontal,</p> <p>En cuanto a los utensilios de la cocina se observaron cazos, marmitas, ollas, sartenes, cuchillos, coladores, arañas, braceras.</p> <p>En la cocina se observaron claramente los espacios cocina caliente, conservación en frío, trabajo o producción, de lavado y almacenaje.</p>		
FECHA	21-07-2020	<p>Observaciones. Buen estado general. Adecuada iluminación, amplitud del área de trabajo, orden, limpieza, equipamiento y distribución de los diferentes espacios mínimos necesarios en una cocina.</p>
ELABORADO POR	Juan Francisco León	

Figura 9. Ficha de observación de la cocina del Hotel San Francisco

PROYECTO: *Diseño de propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, provincia del Carchi, Ecuador.*

FICHA DE OBSERVACIÓN : Salón de Eventos

INDICADOR	Condiciones actuales	FOTOGRAFIA
<p style="text-align: center;">ASPECTOS OBSERVADOS</p> <p>Es un área de planta libre donde el techo es decorativo, resaltando una cúpula central transparente que permite el paso de luz natural. Tiene una forma de 4 caídas ubicándose en cada una de ellas una luminaria.</p> <p>Dos de las paredes laterales son cerradas con ventanales centrados que dan hacia otro espacio interno. Otra pared se destaca por los ventanales corridos con cortinas de telas translucidas que permiten igual el paso de la luz natural.</p> <p>Se apreciaron dos pilares o columnas decoradas y un techo flotante en capas y juego de luces a colores entre estas, así como la iluminación de luz blanca suspendida.</p> <p>El piso es liso revestido de cerámicas cuadradas de dos colores beige y azul claro, dispuestas en forma diagonal.</p> <p>Las paredes son lisas y de color Beige.</p> <p>Cuenta con sillas y mesas. Tiene una capacidad de aproximadamente de 150 personas</p>		
FECHA	21-07-2020	<p>Observaciones. Espacio amplio, en buen estado, con adecuada iluminación, cuenta con sillas y mesas: Es un área que puede ser habilitada tanto para eventos propios como para alquiler.</p>
ELABORADO POR	Juan Francisco León	

Figura 10. Ficha de observación del salón de eventos del Hotel San Francisco

PROYECTO: *Diseño de propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, provincia del Carchi, Ecuador.*

FICHA DE OBSERVACIÓN : Zonas anexas

INDICADOR	Condiciones actuales	FOTOGRAFIA
<p align="center">ASPECTOS OBSERVADOS</p> <p>Se observó un baño para damas y otro de caballeros.</p> <p>Cada baño conformado por el espacio para los lavamanos empotrados en un tope granito gris, los cuales tienen al frente un espejo rectangular empotrado en un marco de madera.</p> <p>El área de pocetas al frente separadas por paneles.</p> <p>El piso y las paredes revestidas en cerámica con fachaletas decorativas.</p> <p>Cuenta con dispensador de jabón, secador de manos, grifos ahorradores de agua, dispensador de papel higiénico y tachos de basura metálicos.</p>		
FECHA	21-03-2020	Observaciones. En buen estado, limpios, espacio amplio, y equipamiento adecuado.
ELABORADO POR	Juan Francisco León	

Figura 11. Ficha de observación de zonas anexas de cafetería del Hotel San Francisco

A través de la observación realizada, se constató que las instalaciones correspondientes al departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco se encuentran en buen estado. En el salón comedor, salón de eventos, la cocina, y los sanitarios se apreció un estilo moderno, con espacios amplios, bien dotados, aireados, adecuada iluminación, el color de las paredes proyecta amplitud. En resumen, cumplen a cabalidad con los requisitos mínimos de la reglamentación turística, por consiguiente, se consideran las instalaciones existentes del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, aptas para el

funcionamiento de un restaurante. No obstante, considerando la actual capacidad de ocupación de las instalaciones, las mismas se consideran actualmente subutilizadas, por lo que una propuesta de ampliar el horario de prestación del servicio de alimentos y bebidas no representa mayores inconvenientes.

6.1.2 Encuesta aplicada a los clientes internos del Hotel San Francisco

El propósito de esta encuesta fue a rasgos generales medir el conocimiento del personal sobre algún plan estratégico provisto por la gerencia que orienta sus actividades, la estructura organizativa del hotel San Francisco, políticas del talento humano y procesos operativos. Se aplicó a el personal que labora en las instalaciones del Hotel San Francisco, conformado por 13 trabajadores, distribuidos en los siguientes cargos: gerente general, jefe de alojamiento, jefe de alimentos y bebidas, camarera (3), chef, ayudante de cocina (2), meseros (2) y asistente de limpieza (2). Cabe destacar que la encuesta se aplicó a todo el personal, a excepción del jefe de alimentos y bebidas que fue entrevistado por separado, pues sus opiniones respecto al funcionamiento del departamento de alimentos y bebidas son fundamentales para detectar las mejoras necesarias en cuanto a operatividad también. En virtud que se abarco todo el universo, se llevó a cabo un censo y no fue necesario determinar muestra.

1- Pregunta 1. ¿El Hotel San Francisco posee un plan estratégico?

En la figura 12, se observa que la mayoría de los encuestados afirmó no saber si el hotel San Francisco posee un plan estratégico, y una minoría asevera la existencia del mismo. Estos resultados revelan una escasa divulgación del plan estratégico, lo cual es desfavorable para el desarrollo de operaciones y su proyección a futuro, demostrando así una debilidad estratégica, pues evidencia de alguna manera una inversión de tiempo y esfuerzo en desarrollar un plan, que no se divulgó entre el personal, por tanto, difícilmente se puso en práctica y se supervisó su ejecución.

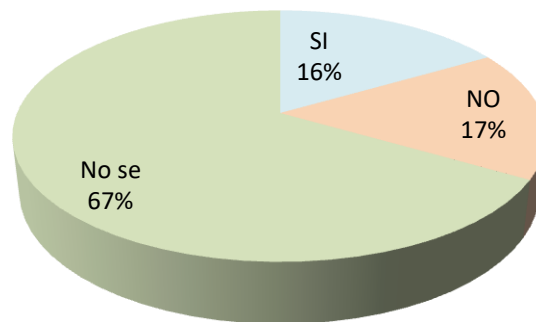


Figura 12. Conocimiento de la existencia de un plan estratégico por parte del personal del Hotel San Francisco

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Pregunta 2. ¿Conoce la misión y visión del Hotel San Francisco?

En la figura 13, se observa que la mayoría de los encuestados expresaron desconocimiento sobre la misión y visión de la empresa, poniendo de manifiesto que el personal del Hotel San Francisco desconoce la declaración explícita de su propósito como organización, el mercado meta a quien está orientado, lo que aspira a futuro, en síntesis, el personal no está al tanto de los elementos motivadores, orientadores de sus actuaciones.

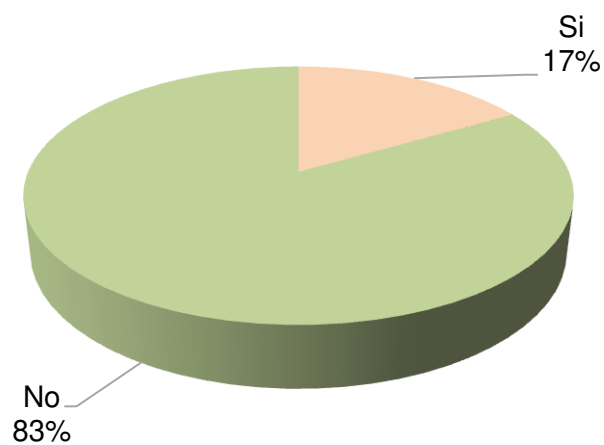


Figura 13. Conocimiento del personal sobre la misión y visión del Hotel San Francisco
Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Pregunta 3. ¿Conoce la estructura organizativa del área donde labora?

En la figura 14 se observa que la mayoría del personal no conoce dicha estructura. Este desconocimiento, no es un impedimento para el desarrollo de las actividades laborables, sin embargo, estar al tanto de esta, favorece la toma de conciencia de la posición del trabajador dentro de la organización y facilita a la gerencia ejercer medidas de control sobre las funciones, jerarquía y el desempeño de los trabajadores.

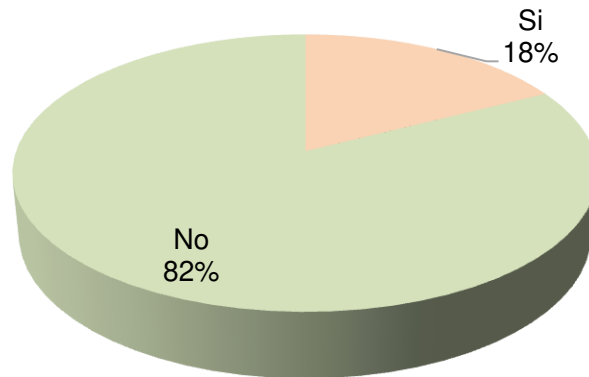


Figura 14. Conocimiento del personal sobre la estructura organizativa del Hotel San Francisco

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Pregunta 4 ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

De acuerdo a los resultados obtenidos y reflejados en la figura 15, donde todo el personal respondió afirmativamente, denota conocimiento sobre la línea mando por parte de los trabajadores y por ende, claridad sobre a quién rendir cuenta de sus actividades o reportar algún inconveniente que se presente durante sus labores.

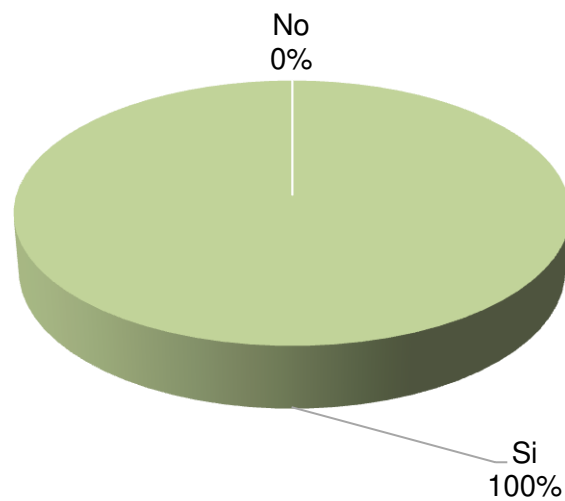


Figura 15. Conocimiento sobre la línea de mando por parte del personal del Hotel San Francisco

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Pregunta 5. ¿Tiene subordinados a su cargo?

En la figura 16 se observa que la mayoría de los encuestados manifestó que no tiene subordinados a su cargo, lo cual demuestra que el grueso del personal obedece órdenes de un superior, es decir, la dirección o mando está concentrado en pocos cargos, situación que es de esperarse y se considera adecuada en una empresa con una plantilla laboral pequeña.

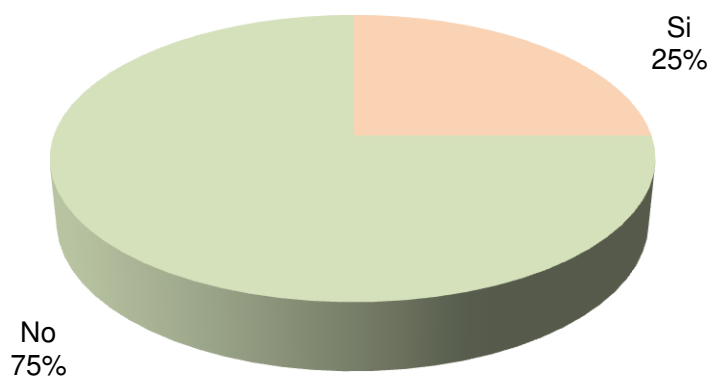


Figura 16. Distribución de cargos con subordinados en el Hotel San Francisco
Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Pregunta 6. ¿Sus responsabilidades le han sido asignadas por escrito?

Se aprecia en la figura 17, que la totalidad de los encuestados señaló no haber recibido por escrito sus responsabilidades, resultado que pone de manifiesto un aspecto a ser atendido o a mejorar en el Hotel San Francisco, debido a que aun cuando un trabajador conozca cuales son funciones, un documento formal que las describa, es un protocolo de actuación al cual el personal puede recurrir en caso de dudas y además la gerencia también puede utilizar para medir el desempeño del trabajador y verificar si está cumpliendo a cabalidad con las funciones asignadas o en caso contrario establecer las medidas correctivas a que hubiere lugar.

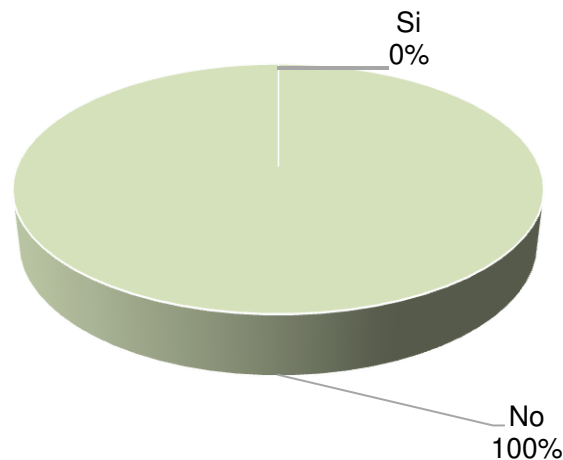


Figura 17. Asignación de responsabilidades por escrito al personal del Hotel San Francisco
Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Pregunta 7. ¿Conoce la existencia de manuales de procedimientos del área donde labora?

De acuerdo a lo reflejado en la figura 18, la mayoría de los empleados consultados, no conoce la existencia de manuales de procedimientos en el área donde labora, lo cual evidencia un aspecto atender, pues estos representan una forma de estandarizar los procesos operativos para minimizar los errores en su ejecución, la duplicidad de funciones, detectar fallas, entre otros.

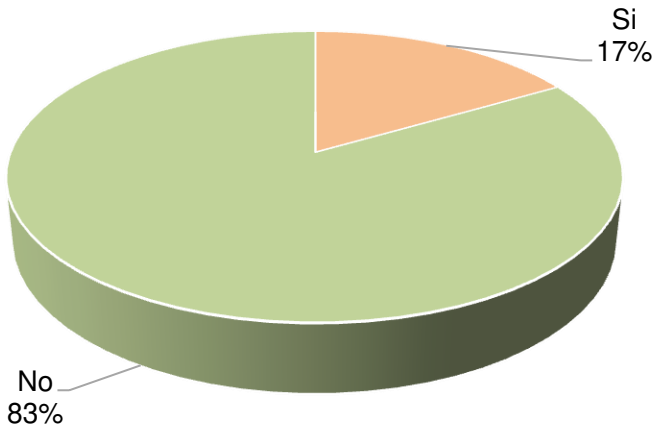


Figura 18. Conocimiento del personal sobre la existencia del manual de procedimientos en el Hotel San Francisco
Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Pregunta 8 ¿Conoce el procedimiento para reportar fallas y quejas al superior inmediato?

En la figura 19 se puede observar que la mayoría de los entrevistados no conoce de un procedimiento para reportar fallas y quejas, lo que evidencia que el Hotel San Francisco carece de la herramienta que permite conocer las inquietudes de los empleados, con el propósito de incorporar mejoras y alcanzar la excelencia. Por consiguiente, es otro aspecto prioritario a ser atendido.

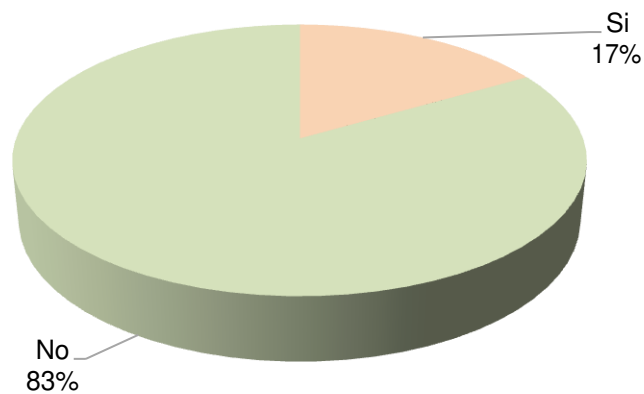


Figura 19. Conocimiento del personal sobre el procedimiento para reportar fallas y quejas
Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Pregunta 9. ¿Conoce la existencia de un plan de capacitación y adiestramiento para el personal que labora en el Hotel San Francisco?

En la figura 20 se evidencia que el personal del Hotel San Francisco desconoce la existencia de un plan de capacitación y adiestramiento, lo cual representa un factor desfavorable para la operación con excelencia de cualquier organización. Un personal debidamente capacitado es indispensable para el departamento de alimentos y bebidas de cualquier establecimiento de restauración, pues la calidad del servicio brindado depende en gran medida de la capacitación, destreza y experticia del personal que lo ejecuta, por tanto, es un asunto que requiere sea atendido.

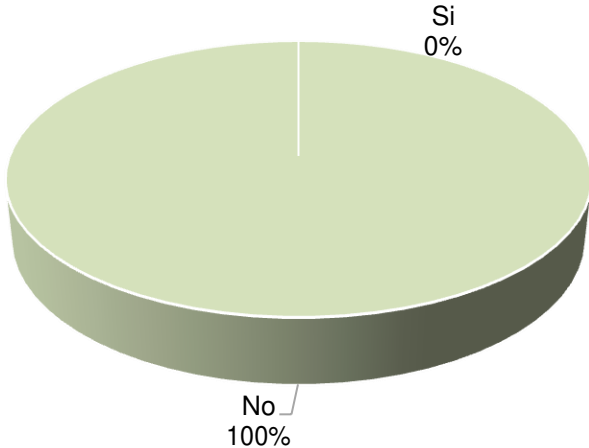


Figura 20. Conocimiento sobre la existencia de un plan de capacitación y adiestramiento para el personal del Hotel San Francisco.
Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Pregunta 10.- Considera necesario la capacitación en el área donde se desempeña.

Los resultados obtenidos al consultar el personal del Hotel San Francisco, se muestran en la figura 21, poniendo de manifiesto que todos están conscientes de la importancia de la capacitación para mejorar su desempeño. En consecuencia, se confirma que el elemento capacitación es de atención prioritaria para brindar un servicio de alimentos y bebidas con calidad y excelencia.

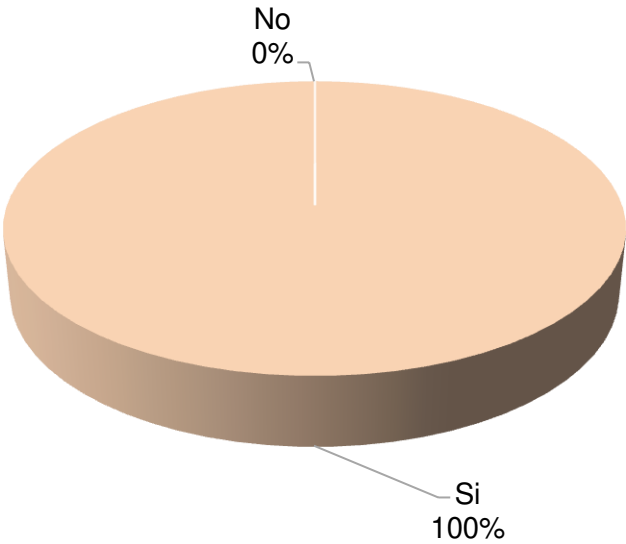


Figura 21. Consideración por parte del personal sobre la necesidad de capacitación en el área donde se desempeña.
Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

11- ¿Utiliza uniforme acorde a la función que desempeña en el Hotel San Francisco?

El uniforme no solo es una ropa de trabajo, también forma parte de la imagen corporativa, que otorga entre otros elementos, sensación de formalidad, presencia, prestancia y seriedad. En la figura 22 se observa que la mayoría del personal encuestado en el hotel San Francisco, utiliza uniforme acorde al cargo que ocupa, lo que representa un aspecto favorable para la identidad del hotel San Francisco.

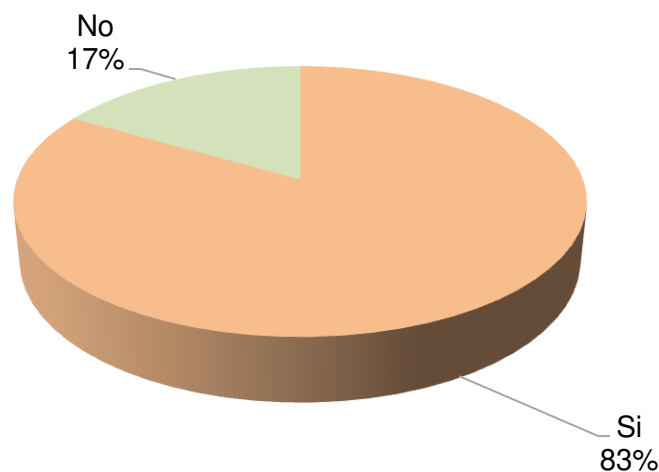


Figura 22. Uso de uniforme de acuerdo a la función que desempeña.
Fuente: Encuesta aplicada al personal del Hotel San Francisco.

Los resultados evidencian escasa participación de los empleados en los planteamientos estratégicos, los cuales permiten el conocimiento por parte del personal de su responsabilidad específica para alcanzar dichos objetivos. Por tanto, se infiere que no se aprovecha las ventajas que otorga el planeamiento estratégico, pues el personal del Hotel San Francisco no es involucrado en dichas actividades, es decir, se les considera solamente como simples ejecutores de una labor cotidiana, con lo cual se considera desperdiciado el potencial integrador de un plan estratégico y su divulgación entre el personal.

6.1.3 Entrevista al jefe de alimentos y bebidas del hotel San Francisco

Pregunta	Respuesta
1.- ¿Cuántos años de experiencia posee en el área de alimentos y bebidas de un hotel?	5 años de experiencia en hoteles y de ellos 3 años trabajando en el Hotel San Francisco.
2.- ¿El hotel cuenta con planificación estratégica? ¿Cuál es la misión, visión y valores del Hotel san Francisco?	<p>Si cuenta con un plan estratégico quinquenal elaborado por el gerente general, el jefe de alojamiento y el de alimentos y bebidas. Es año corresponde actualizarlo.</p> <p>La misión, visión y valores están plasmadas en el plan estratégico y expresan lo siguiente:</p> <p>Misión Ofrecer un servicio de calidad y confort en el mercado de servicio hotelero, creando con ello la satisfacción total y dándonos a conocer por nuestros servicios y atención única en nuestra localidad.</p> <p>Visión Para el 2020 lograr los estándares de calidad requeridos en la prestación de servicios a nuestros huéspedes, a través de un proceso de mejora continua obteniendo una generación de beneficios en el mercado local y foráneo, en el que nuestro nombre como establecimiento hotelero llegue a ser uno de los primeros en nuestra región.</p> <p>Valores Algunos valores identificados, que sabemos que nos ayudaran a poder lograr el impulso necesario y requerido como una nueva opción en el mercado hotelero:</p> <p>Honestidad Calidad humana que encierra el compromiso de la verdad dentro y fuera de la empresa</p> <p>Respeto Reconocimiento de los intereses y sentimientos mutuos, base de la relación social de forma interna y externa de la entidad</p> <p>Lealtad Fidelidad y compromiso al cliente, a la empresa y a los colaboradores</p> <p>Trabajo en equipo Desarrollo de compañerismo entre colaboradores que nos permitan coherencia y concordancia en las acciones a tomar.</p>

Figura 23. Respuestas obtenidas de la entrevista del Jefe de Alimentos y Bebidas del Hotel San Francisco.

Fuente: Entrevista aplicada al jefe de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.

Pregunta	Respuesta
3.- ¿Cuál es la categoría del Hotel San Francisco?	Esta categorizado como tres estrellas
4.- ¿Cuál es su opinión sobre la estructura organizativa del Hotel San Francisco?	Es una estructura organizativa jerárquica tradicional que funciona bastante bien. En el caso del restaurante, es imperativo que la persona de mayor experiencia comande al equipo de trabajo y que el personal a su cargo le obedezca de manera rigurosa. Al final de cuentas, aunque se trabaje en equipo, el jefe del restaurant es el responsable por el servicio y la satisfacción al cliente.
5.- ¿Cuáles son los objetivos del departamento que dirige?	Ofrecer un buen servicio a todos nuestros clientes Satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros comensales y darle una buena imagen al hotel
6.- ¿Cuáles son las funciones que cumple como jefe de alimentos y bebidas en el hotel San Francisco?	Direccionar al personal Organización general de la cocina Control de horarios Control de horas extras Manejo de reservas con clientes Elaboración de menú para eventos Elaboración de lista de compras Control de existencias Capacitar al personal
7.- ¿Cuáles son las formas de reclutamiento del personal para el departamento que usted dirige?	Cuando hay necesidad de captar personal, en primer lugar se publica en una cartelera del hotel, a fin de que el personal se entere de la necesidad, debido a que por lo general conocen quién pudiera estar interesado. También y si es posible, hacemos un anuncio de radio. Cuando los interesados se presentan, recibimos su hoja de trabajo, la revisamos y se hace una selección. Se llaman a los seleccionados y se les hace una prueba correspondiente al puesto que postula y posteriormente se toma la decisión de la persona elegida para ocupar el puesto.
8.- ¿Cuáles cargos están subordinados al jefe de alimentos y bebidas del hotel San Francisco?	Chef Ayudantes de cocina Meseros Encargado de piso
9.- ¿Cuáles son las políticas de formación capacitación para el personal del departamento que dirige?	El plan estratégico contempla una parte sobre el talento humano, sin embargo, desde que ingresé a la empresa, no tengo conocimiento de que se haya aplicado alguna relacionada con capacitación y adiestramiento.
10.- ¿Qué tipo de manuales posee el departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco?	No posee manuales de ningún tipo en el área de alimentos y bebidas.
11.- ¿Cuáles son las áreas de operación actuales del departamento que usted dirige?	Cafetería Salón de eventos
12.- ¿Cuáles servicios han requerido los clientes que el departamento de alimentos y bebidas no dispone?	Servicio a la habitación, de almuerzos, cenas y bebidas alcohólicas

Figura 24. Respuestas obtenidas de la entrevista del Jefe de Alimentos y Bebidas del Hotel San Francisco.

Fuente: Entrevista aplicada al jefe de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.

Pregunta	Respuesta
13. ¿Cuál es su opinión sobre la prestación del servicio de alimentos y bebidas en un establecimiento de alojamiento?	Creo que es un punto de apoyo para el servicio de alojamiento. Somos una unidad cuya finalidad es aportar al mejoramiento de la experiencia de alojamiento
14- ¿Cuáles son los espacios que dispone el departamento que usted dirige?	Cocina, salón comedor con un aforo de 30 comensales y un salón de eventos con capacidad aproximada de 150 personas.
15.- ¿Cuál es su opinión respecto al equipamiento, mobiliarios que posee actualmente el departamento de alimentos y bebidas?	Dispone de un equipamiento y mobiliario adecuado para ampliar el servicio de alimentos y bebidas
16. ¿Cuál es su opinión sobre el uniforme del personal del departamento de alimentos y bebidas de Hotel San Francisco?	Yo creo que el actual uniforme no está en sintonía con la categoría, el estilo y ambientación del establecimiento, en lo que se refiere a modelo y color, incluso no poseen identificación del hotel y algunos se aprecian con pérdida de color. De manera verbal se lo he manifestado al Gerente en algunas ocasiones, sin embargo, aún no se ha ejercido ninguna acción para mejorar este aspecto.
17. ¿Cuál es el tipo de cliente que frecuenta la cafetería y salón de eventos?	En la cafetería, predominan los huéspedes de origen extranjero, por lo general familias de 3 a 6 personas y grupos de turistas jóvenes. Para el salón de eventos, los clientes en su mayoría son de la localidad para celebrar eventos familiares como matrimonio, cumpleaños, aniversarios de boda, entre otros.
18.- ¿Cuáles son los mecanismos aplicados en el Hotel San Francisco para evaluar la satisfacción del cliente?	Encuestas a nuestros clientes Buzón de sugerencias
19. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes de los clientes con respecto a las operaciones del departamento de Alimentos y bebidas del hotel San Francisco?	Actualmente los clientes se quejan por lo reducido del horario de atención de la cafetería, pues solamente pueden tomar el desayuno en el hotel y el resto de sus comidas en otro lugar. También por la ausencia del servicio a la habitación
20. ¿Cuáles falencias considera usted presenta el departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco?	La subutilización de las instalaciones. Inadecuado control de inventarios Escasa publicidad Ausencia de armonización del uniforme con estilo y ambientación del establecimiento.
21.- ¿Qué cambios considera usted, son necesarios para superar estas falencias en el departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco?	Manejar un sistema contable que nos permita tener el control del inventario del hotel Atención permanente a huéspedes y clientes de la zona Cambios en los uniformes del personal para crear una identidad en sintonía con la ambientación de los espacios.
22.- ¿Qué opinión le merecen los competidores directos de la cafetería cercanos al Hotel	En las adyacencias del hotel San Francisco se ubican algunos restaurantes, conocidos por la variedad, buena sazón y excelente atención, aunque la mayoría ofrece es cena, ninguno desayuno y muy pocos el almuerzo.

Figura 25. Respuestas obtenidas de la entrevista del Jefe de Alimentos y Bebidas del Hotel San Francisco.

Fuente: Entrevista aplicada al jefe de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.

Sobre la base de las respuestas obtenidas del jefe de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, se deriva que existe un plan estratégico, donde están plasmadas las declaraciones orientadoras y motivadoras de la organización como es la misión, visión, valores, lo que representa un aspecto favorable. Sin embargo, estas presentan algunas deficiencias en su formulación de acuerdo a lo que señala Durón (2014) al respecto, pues en la misión no se expresa de manera precisa que se vende ni a quien se vende, así como tampoco en la visión está claro el escenario que se aspira para la empresa, la demanda y el compromiso para materializarlo. Además, se evidenció que el medio predominante para reclutamiento de personal es de naturaleza informal, dejando de lado la importancia de verificar los datos la formación, capacitación y experiencia en la contratación del personal de gran responsabilidad en la calidad del servicio prestado.

Así mismo, se detectó la ausencia de estándar de desempeño que se espera del personal, patrón de evaluación del desempeño y corrección de desviaciones, pues no cuenta con un documento de descripción de cargos, el cual explica de manera precisa y detallada las operaciones que se llevan a cabo en el departamento de alimentos y bebidas, así como también, identificar fallas que ocurren frecuentemente, evitar la duplicidad de funciones, familiarizar el personal nuevo con sus tareas y funciones a desempeñar.

De la misma forma, permitió corroborar la premisa que se derivó de la observación directa, como es que el Hotel San Francisco cuenta con las instalaciones adecuadas para ampliar el horario de prestación del servicio de alimentos y bebidas. Por último, evidencio un aspecto a mejorar relacionado con la imagen corporativa, como es el uniforme.

6.1.4 Encuesta aplicada a los clientes externos del Hotel San Francisco

Pregunta 1. Género

En la figura 26 se observa que hubo un ligero predominio de clientes masculinos sobre los femeninos, aunque no es significativa, por tanto se asume que el género no incide de manera determinante en la oferta del servicio de alimentos y bebidas en el Hotel San Francisco.

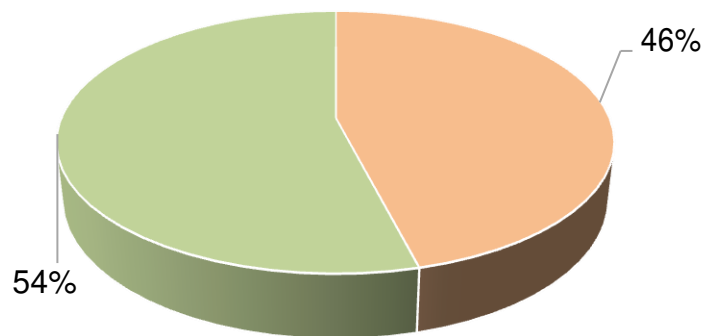


Figura 26. Género de los clientes potenciales
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 2. Edad

En la figura 27 se aprecia que la mayoría de los consultados, resultaron ser personas adultas mayores de 43 años, una información que permite perfilar el mercado objetivo y ser considerada para el diseño del menú.

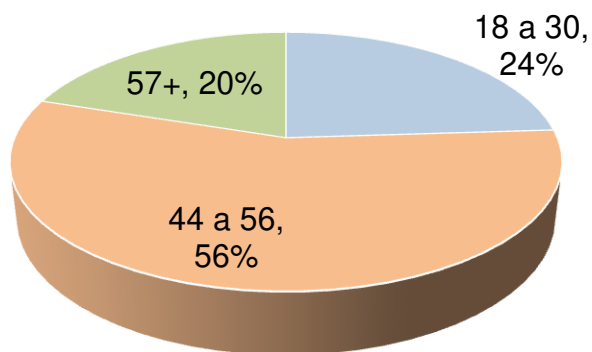


Figura 27. Edad de los clientes potenciales
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 3.- Procedencia

Conocer la procedencia de la clientela permite tener una idea del tipo de gastronomía predominante en el menú. En la figura 28, se observa que la mayoría de los encuestados son extranjeros, poniendo de manifiesto que es indispensable considerar en el diseño del menú, la gastronomía internacional.

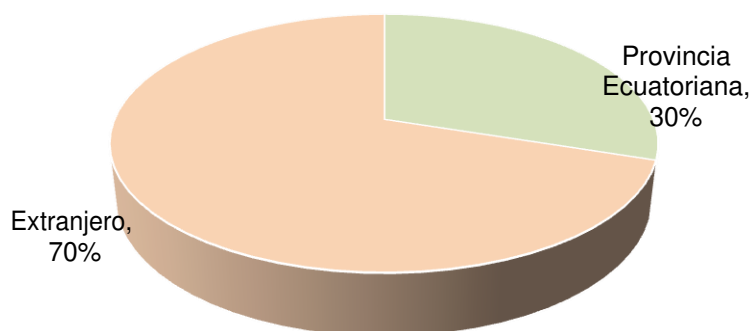


Figura 28. Procedencia de los clientes potenciales del Hotel San Francisco
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 4. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de desayuno ofrecido por el hotel?

En la figura 29 se aprecia que la mayoría de los encuestados están muy satisfechos con el servicio de desayuno, lo que evidencia una experiencia muy satisfactoria del cliente, elemento de suma importancia para el éxito y consolidación de cualquier organización, pues un cliente satisfecho, es leal y fuente de publicidad para atraer otros clientes. Por tal motivo, se asume que promueve la lealtad del cliente y representa una fortaleza.

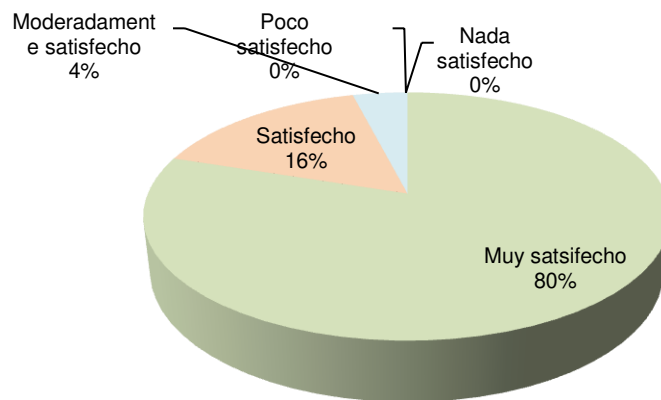


Figura 29. Satisfacción de los clientes potenciales del servicio de desayuno ofertado en el hotel San Francisco.

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 5. ¿Qué tan satisfecho esta la ambientación del espacio donde recibe el servicio de desayuno?

En la figura 30 se muestran los resultados obtenidos al consultar a los clientes potenciales sobre la ambientación del salón comedor, los cuales denotan satisfacción pues la mayoría está satisfecho, sin embargo, lo ideal es el nivel máximo de satisfacción, por tanto, también pone de manifiesto una necesidad de mejoras o cambios en la ambientación con el propósito de alcanzar un mayor grado de satisfacción. Por consiguiente, es un aspecto a considerar en la propuesta.

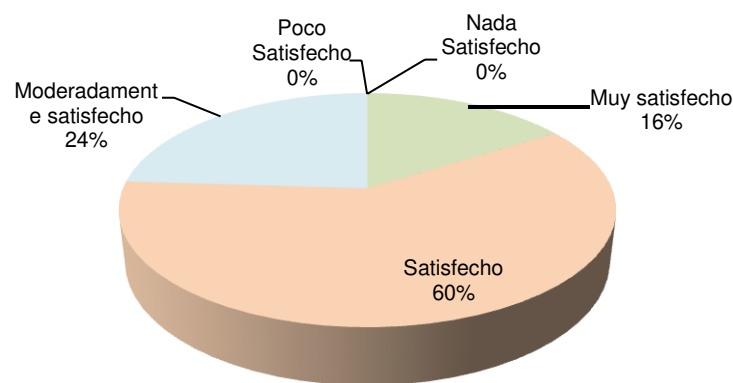


Figura 30. Valoración de la ambientación del salón comedor del Hotel San Francisco por parte de los clientes potenciales

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 6. ¿Qué tan importante es para usted contar con el servicio de alimentos y bebidas en su lugar de alojamiento para el almuerzo y cena?

En la gráfica 31 se observa que la mayoría de los consultados lo consideran muy importante. En consecuencia, se asume como un aspecto prioritario a ser atendido en el Hotel San Francisco y ser incorporado en los servicios a ofertar, pues es una evidencia de expectativas no satisfechas de los clientes potenciales, en virtud de que en la actualidad se limita solamente a ofrecer desayunos para los huéspedes.

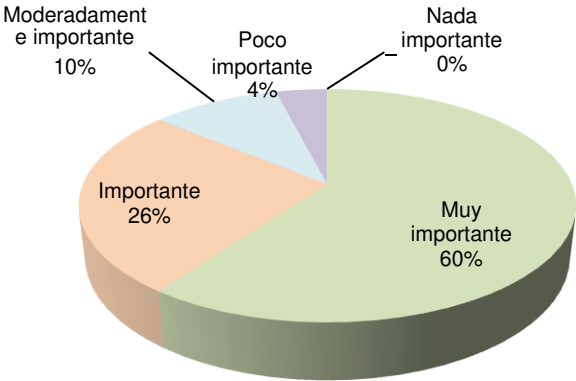


Figura 31. Preferencia de los clientes potenciales sobre el servicio de alimentos y bebidas en su lugar de alojamiento para el almuerzo y cena.
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 7. ¿Qué tan importante es para usted contar en el lugar de alojamiento con el servicio de alimentos y bebidas a la habitación?

En la figura 32 se aprecia que la mayoría de los encuestados prefiere contar con el servicio a la habitación, poniendo de manifiesto una expectativa no satisfecha de los clientes potenciales pues actualmente no dispone del mismo, aunque de menor nivel a la relacionada con la de prestación del servicio de almuerzo y cena. Por consiguiente, su incorporación a corto plazo no es pertinente ser considerada como prioritaria.

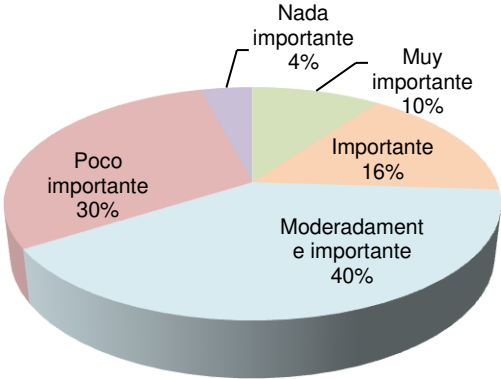


Figura 32. Preferencia de contar con servicio a la habitación
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 8. ¿Cuál es la probabilidad de que tome el almuerzo y cena en las instalaciones del hotel San Francisco?

Al consultar a los clientes potenciales sobre la probabilidad de que tomen el almuerzo y cena en las instalaciones del hotel San Francisco, la mayoría respondió que era muy probable, tal como se aprecia en la figura 33, lo que revela una demanda muy significativa de los mismos y justifica su incorporación en los servicios a ofertar.

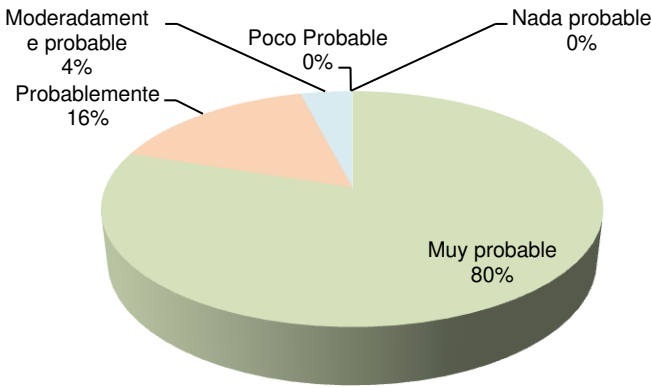


Figura 33. Probabilidad de que los clientes potenciales tomen el almuerzo y cena en las instalaciones del Hotel san Francisco,
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 9. Tipo de comida de su preferencia.

Los resultados obtenidos al consultar a los clientes potenciales sobre el tipo de comida de su preferencia, se reflejan en la figura 34, los cuales evidencian que predomina significativamente la comida internacional, seguida de la típica, por lo tanto, es indispensable que en el menú prevalezcan los platos de gastronomía internacional.

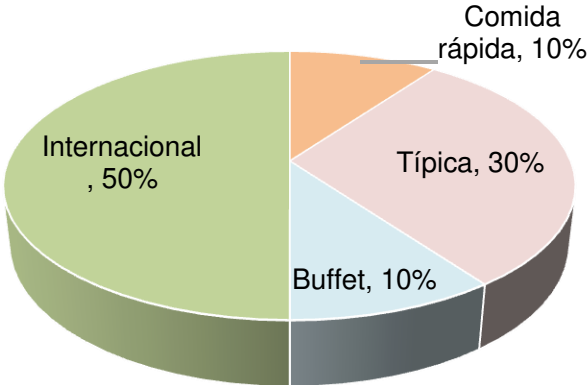


Figura 34. Tipo de comida preferida de los clientes potenciales
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 10. ¿Cuál tipo de los siguientes servicio prefiere en un restaurante?

Esta consulta a los clientes potenciales, permite orientar la decisión relacionada con el tipo de servicio a emplear en el restaurante del Hotel San Francisco. En la figura 35 se muestran los resultados obtenidos, los cuales revelan la predilección por los platos a la carta. En consecuencia, este aspecto debe ser considerado en el momento de elaborar la propuesta, teniendo en cuenta que el servicio a la carta incluye diversidad de platos que serán preparados a solicitud del cliente.

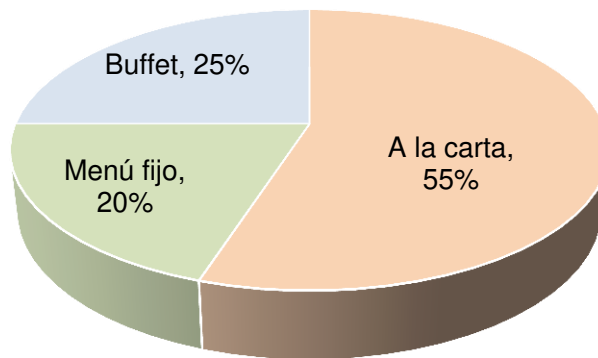


Figura 35. Tipo de servicio preferido de los clientes potenciales
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 11. ¿Cuál de los siguientes aspectos valora más en el servicio de alimentos y bebidas?

Las respuestas obtenidas de los clientes potenciales acerca de los aspectos que más valora del servicio de alimentos y bebidas, demuestran que lo concerniente a la calidad de la comida y servicio mayormente valorado tal como se aprecia en la figura 36. En consecuencia dichos aspectos son los principal a tener en cuenta en los procesos operativos con la finalidad de satisfacer las expectativas de la potencial demanda y poder conseguir la lealtad de los clientes.

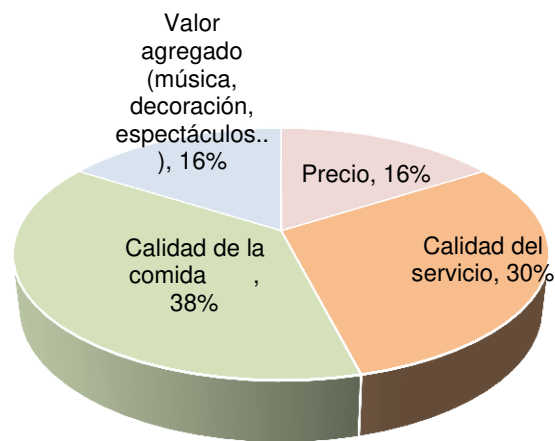


Figura 36. Valoración de los clientes potenciales sobre aspectos del servicio de alimentos y bebidas

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 12. ¿En qué horario prefiere usted utilizar el servicio de alimentos y bebidas en el lugar donde se aloja?

En la figura 37 se observa los resultados obtenidos, los cuales ratifican la necesidad de reactivar el servicio completo debido a que se aprecia una potencial demanda para todos los horarios, pues no se aprecia un predominio importante de algún horario en particular.

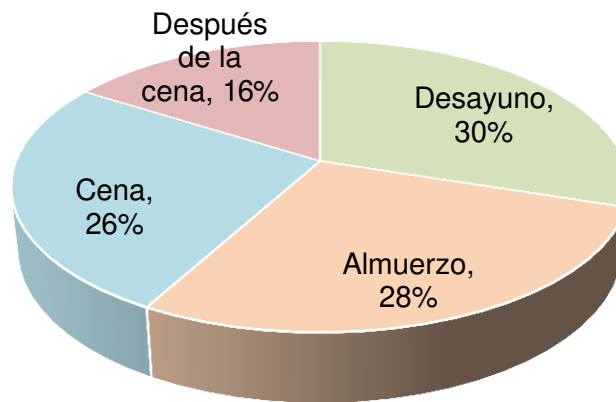


Figura 37. Horario en el que prefiere utilizar el servicio de alimentos y bebidas los clientes potenciales

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Pregunta 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de alimentos y bebidas para una persona?

El precio que los clientes están dispuestos a pagar, permite tener una idea de los posibles platos a ofrecer en base a la tarifa de preferencia del cliente. En la figura 38 se observa los resultados obtenidos, de donde se desprende que el rango de precios oscila entre 3 y 10\$, por tanto, en el menú se debe contemplar platos cuyo costo estén en dicho rango a fin de satisfacer las preferencias de la mayor cantidad de clientes, sin perder de vista que la mayor proporción debe estar entre 3 y 5\$

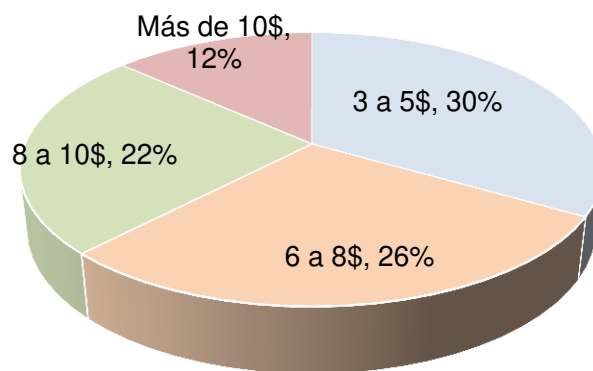


Figura 38. Precio dispuestos a pagar los clientes potenciales por el servicio de alimentos y bebidas para una persona

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

14.- ¿Consume postre con sus comidas?

En la figura 39 se aprecia que la mayoría de los clientes respondió afirmativamente. En consecuencia, es necesario considerar incorporar postres como parte del menú, debido a que los resultados revelan una preferencia importante del consumo de postre con las comidas.

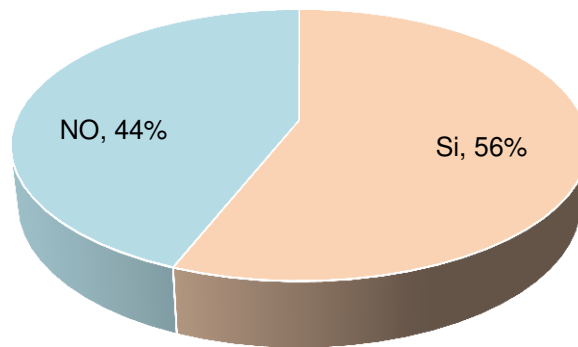


Figura 39. Preferencia de postres con las comidas de los clientes potenciales
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

15.- ¿Cuál de los siguientes postres prefiere?

Al consultar sobre el postre de su preferencia, la mayoría eligió el de pastelería tal como se puede observar en la figura 40, por tanto, es indispensable que gran parte de los postres del menú sean de la categoría de la pastelería.

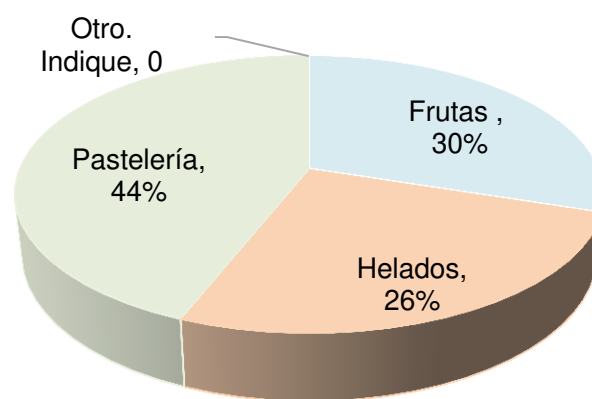


Figura 40. Tipos de postres preferidos por los clientes potenciales
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

16.- ¿Cuál de los siguientes medios de pagos prefiere para pagar el servicio de alimentos y bebidas?

En la figura 41 se aprecian los resultados obtenidos al consultar los clientes potenciales sobre los medios de pagos, poniendo de manifiesto que la mayoría selecciono con tarjeta de crédito, y como segunda opción débito. Cualquiera de estas dos opciones requiere que en el Hotel San Francisco se disponga de un punto de venta, lo que no representa inconvenientes en virtud de que se cuenta con el mismo.

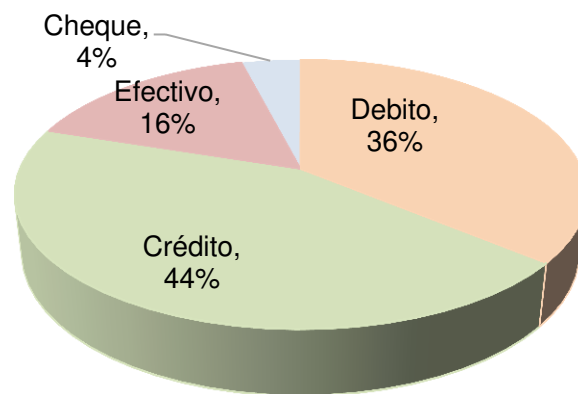


Figura 41. Medio de pago que prefieren los clientes potenciales
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

17.- ¿Cuál de los siguientes medios prefiere para recibir promociones y publicidad?

Con el propósito de conocer las vías digitales de publicidad más efectiva, se le consultó a la potencial demanda sobre los medios de su predilección para recibir promociones y publicidad, obteniendo como resultado, que la mayoría prefiere el Instagram, aunque no hay diferencia muy significativa con el Facebook, tal como se puede observar en la figura 42. Por consiguiente, las redes sociales mencionadas previamente son los medios a emplear principalmente para publicidad y promoción del Hotel San Francisco, en especial el servicio de alimentos y bebidas que es el tema de la presente investigación.

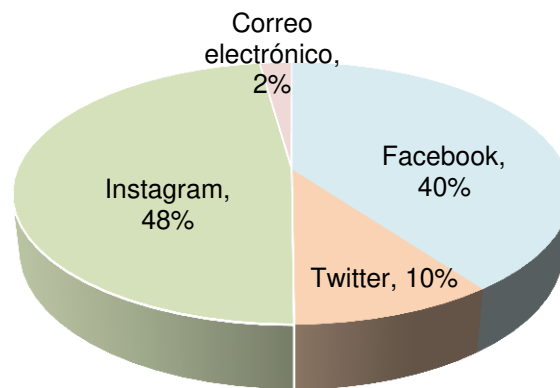


Figura 42. Medios de publicidad y promoción preferidos por los clientes potenciales
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales

Las respuestas obtenidas de los clientes externos permiten perfilar las expectativas con respecto al tipo de servicio que aspira la potencial clientela del restaurant del Hotel San Francisco, por tanto, se tiene que la oferta debe estar orientada a clientes extranjeros de mediana edad, lo que supone estar familiarizado con los servicios de hotelería y por tanto es capaz de establecer patrones de comparación al respecto. De allí, que para alcanzar el éxito en el restaurante, es indispensable hacer énfasis en la calidad del servicio a prestar y su valor agregado.

6.1.5 Ficha de observación de establecimientos con servicio similar al Hotel San Francisco.

PROYECTO: <i>Diseño de propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas del gran hotel San Francisco, provincia del Carchi, Ecuador.</i>		
FICHA DE OBSERVACIÓN # 1		Kocsma Café & Grill
INDICADOR	Descripción del Competidor	FOTOGRAFÍA
<p style="text-align: center;">ASPECTOS OBSERVADOS</p> <p>Ubicación: Calle Colon y los Andes, al lado del Banco Pichincha. Cantón Montufar. Provincia del Carchi</p> <p>Slogan: “El mejor lugar para un gran encuentro de amigos”</p> <p>Hace uso de diferentes tipos de promociones.</p> <p>Ofrece comida mexicana, italiana, delicias del mar, sánduches, hamburguesas, micheladas, cocteles, bebidas calientes entre otros, música en vivo y servicio delivery</p> <p>Utiliza red social Facebook para publicidad</p> <p>Horario de atención: Lunes a Domingo de 3pm -11pm</p>		 
FECHA	5/08/2020	<p>Observaciones: gastronomía variada, no ofrece desayunos ni almuerzos, emplea distintas promociones para aumentar nivel de ventas, tiene definida su imagen corporativa (logo y slogan), sin embargo, la carta carece de estos elementos de identificación.</p>
ELABORADO POR	Juan Francisco León	

Figura 43. Ficha de observación del Kocsma Café – Grill

PROYECTO: Diseño de propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas del gran hotel San Francisco, provincia del Carchi, Ecuador.

FICHA DE OBSERVACIÓN # 2 Casa El Arrayan (Café – Bar – Restaurante)

INDICADOR	Descripción del Competidor	FOTOGRAFIA
	<p>ASPECTOS OBSERVADOS</p> <p>Ubicación: Calle Olmedo y Rocafuerte. Cantón Montufar. Provincia del Carchi</p> <p>Slogan: “Un lugar exclusivo de buen ambiente familiar”</p> <p>Ofrece comida loca, nacional e internacional, música en vivo y servicio delivery. Además, en sus instalaciones cuenta con un museo de historia para disfrute de los clientes</p> <p>Utiliza la red social Facebook e Instagram para publicidad</p> <p>Horario de atención: Martes a Domingo de 4pm – 10pm</p>	   
FECHA	5/08/2020	<p>Observaciones. Gastronomía variada, no ofrece desayunos ni almuerzos, la imagen corporativa (logo y slogan), se observa en la carta de menú, como valor agregado ofrece música en vivo y un museo de historia.</p>
ELABORADO POR	Juan Francisco León	

Figura 44. Ficha de observación de Casa El Arrayan (Café – Bar – Restaurante)

PROYECTO: Diseño de propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas del gran hotel San Francisco, provincia del Carchi, Ecuador.

FICHA DE OBSERVACIÓN # 3 Restaurante Parrilladas El Capulí

INDICADOR	Descripción del Competidor	FOTOGRAFÍA
	<p style="text-align: center;">ASPECTOS OBSERVADOS</p> <p>Ubicación: Capulí chico 040502. Cantón Montufar. Provincia Carchi.</p> <p>Slogan: "Mix de sabores en un solo lugar"</p> <p>Ofrece carnes asadas al carbón, variedad de postres, servicios de catering y eventos.</p> <p>Utiliza la red social Facebook para publicidad</p> <p>Horario de atención: lunes a viernes de 11 am - 5 pm. Sábado y Domingo de 11 am - 6pm</p>	  
FECHA	5/08/2020	<p>Observaciones. Ofrece un menú de variedad de carnes al carbón solo para almuerzo, la imagen corporativa (logo), se observa en la carta de menú. Utilizada red social como medio publicitario.</p>
ELABORADO POR	Juan Francisco León	

Figura 45. Ficha de observación de Restaurant Parrilladas El Capulí

Mediante la observación de los competidores más cercanos al Hotel San Francisco, se apreció que la oferta gastronómica es variada, los precios oscilan entre 2,5\$ y 12\$. Sin embargo, ninguno ofrece desayuno, solo Restaurante Parrilladas El Capulí ofrece almuerzo cuyo menú son carnes al carbón y el servicio ofertado de los otros dos competidores es para el horario de la cena. Todos incluyen postres en sus cartas de menú, prestan el servicio delivery, emplean la red social Facebook como medio publicitario y solo Casa Arrayan contempla dentro de su oferta comida típica local y nacional. Las cartas observadas se pueden describir como adecuadamente estructuradas, letra legible, colores atractivos y suficiente información. No obstante, una de ellas carece de los datos mínimos de identificación.

Sobre la base de lo mencionado anteriormente, se asume que el restaurante del Hotel San Francisco en el horario del desayuno y almuerzo no tiene una competencia significativa.

6.1.6 Entrevista a expertos

En ésta sección se exponen los resultados de las entrevistas realizadas a los tres profesionales de reconocida trayectoria en el ámbito gastronómico: Freddy Chachapoya quien se desempeña como chef instructor, actualmente director de la escuela de cocina Fondue Group (1); Wilman Mejías, Licenciado en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras quien ocupa el cargo director de desarrollo económico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra (2) y Edison Hidrobo, director de Identidad Gastronómica Latinoamérica (3).

1	2	3
1- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el diseño y equipamiento de establecimientos de restauración?		
12 años	7 años	10 años
2- ¿Cuáles son las áreas o zonas básicas que debe tener un restaurant de un hotel para prestar el servicio de alimentos y bebidas de calidad?		
Las áreas básicas son: el salón donde se ubica el área para los comensales y bar. La cocina donde se preparan y cocinan los alimentos, con su respectiva área de lava vajillas, almacenaje para insumos secos y de refrigeración. Las zonas anexas donde se ubica la batería de sanitarios tanto para empleados como para clientes y otras.	Un restaurant requiere como mínimo el área de cocina con sus respectivas divisiones, el área de atención al comensal y las áreas de servicios anexos, que no están relacionados con la preparación de alimentos, pero es necesario contar con estos espacios	Las áreas básicas son el salón donde se brinda el servicio al comensal, la cocina donde se ejecutan todas las actividades necesarias para la preparación y cocción de los alimentos y las zonas anexas.
3- ¿Cuáles son los equipos utensilios y mobiliario necesario en cada una de las áreas básicas del restaurant de un hotel para prestar un servicio de excelencia?		
El listado de equipamiento es extenso y depende del tipo comida a ofrecer, servicio de mesa a emplear, categoría del hotel. Sin embargo, todo restaurante debe tener equipos de refrigeración que incluye refrigerador y congelador, equipos de cocción como estufas, gratinadora, horno, planchas para grill, equipos menores como licuadoras, batidoras, ollas, sartenes, cuchillos, entre otros. Para el área del salón se debe contar con sillas, mesas, cubertería, mantelería, vajilla, entre otros.	Equipos para cocción como estufas mínimo de seis quemadores, plancha, horno, gratinador. Equipos auxiliares como mesas de trabajo, batidora, licuadora y los utensilios de cocina que se utilizan para colocar los alimentos bien sea para su preparación o cocción, así como también los destinados a remover, extraer, escurrir, estantes para organizar. También equipos para refrigerar y congelar. Mesas, sillas, manteles, cubiertos, platos, vasos, copas	Es indispensable los equipos de cocción como estufas, hornos, planchas de asado, los de conservación como refrigeradores y congeladores, los auxiliares de preparación como licuadora, batidora, filtro de agua, los utensilios de cocina como sartenes, ollas, marmitas, cazos, arañas, cuchillos. Mesas, sillas, cubertería y manteles, vajillas, vasos.

Figura 46. Respuestas de la entrevista a profesionales de gastronomía

Fuente: Entrevista aplicada a expertos en el ámbito gastronómico

1	2	3
4- ¿Cuáles son los cargos indispensables para una operatividad de excelencia en un establecimiento de restauración?		
Chef, cocineros, mesoneros, personal de limpieza, anfitrión, steward, almacenista,	Chef, cocinero, mesoneros, personal de limpieza, bartender y anfitrión.	Chef, cocinero, mesonero, anfitrión, aseadoras, almacenista, cajero. El bartender si el restaurant tiene bar
5- ¿Cuáles son las funciones principales de los cargos indispensables señalados anteriormente?		
El chef planifica el menú y verifica que se ejecute, realiza los pedidos de insumos necesarios. Supervisa el desempeño adecuado del personal a su cargo. Los cocineros preparan los platos según las órdenes del chef, mantienen limpias las áreas de trabajo. Los mesoneros atienden las mesas tomando los pedidos de los clientes, los entregan en la cocina para su preparación, luego los retira y sirve a los comensales, también retira los platos sucios. El anfitrión recibe a los clientes y los ubica en su mesa. También está pendiente de cualquier necesidad de los clientes. El steward se encarga de lavar y ordenar todos los utensilios durante el servicio y al finalizar el mismo.	Chef: planificar menú y verificar su realización. Asignar tareas. Supervisar la ejecución diaria del menú y al persona, realizar los pedidos de insumos faltantes. Cocineros: ejecutan la elaboración de platos según sea la distribución de tareas hecha por el chef y mantiene limpia sus áreas de trabajo. Mesoneros: Atención directa a los clientes, Tomar el pedido, solicitar la elaboración del mismo y servirlo a los comensales cuando esté listo Anfitrión: Ubicar a los clientes en el salón Bartender: Encargado de todo lo relacionado de pedido de insumos, preparación de bebidas para atender los pedidos de bebidas solicitados.	El chef organiza todas las actividades de cocina. Los cocineros ejecutan las órdenes del chef y mantienen limpia su zona de trabajo Los mesoneros llevan los platillos al salón y recogen los muertos El bartender se encarga de las bebidas. El anfitrión ubica a los clientes, ayuda a los clientes en su elección de platos Las aseadoras limpian todas las áreas antes y después del servicio. El almacenista asegura la existencia de insumos para el desarrollo de la actividades de la cocina El cajero se encarga de cobrar.
6- ¿Cuáles son las operaciones principales de un restaurante que usted considera deben contar con un procedimiento definido para su ejecución?		
Toda operación debería estar documentada. Eso asegura que el personal conozca con mayor detalle como ejecutar las tareas correspondientes, detectar donde están las fallas más rápido. Básicamente se debe documentar el ciclo operativo del servicio de cocina, protocolo de atención al cliente, seguridad e higiene alimentaria y seguridad del personal.	Todas las operaciones deberían estar documentadas, Es un principio administrativo.	Es imprescindible la existencia de protocolos para todas las actividades

Figura 47. Respuestas de la entrevista a profesionales de gastronomía
Fuente: Entrevista aplicada a expertos en el ámbito gastronómico

1	2	3
7- Describa el ciclo operativo básico a desarrollar en un restaurant		
<p>Crear el menú. Coordinar actividades de cocina. Asegurar la existencia de los insumos para el menú creado. Asignar las responsabilidades del personal. Realizar el mise in place o puesta a punto de las recetas y las mesas. Recibir los clientes, ubicarlos en su mesa. Tomar la orden de alimentos y bebidas, llevar la orden a la cocina. Elaborar los platos según el pedido. Entregar los platos a los clientes. Facturar, cobrar. Limpiar todas las áreas.</p>	<p>El ciclo inicia con la preparación de la cocina para la operaciones del día, es decir decidir el mise in place o puesta puesto de las recetas del menú, de las mesas ejecutar el servicio del día. Limpiar las instalaciones y dejar preparado todo para el servicio del siguiente día</p>	<p>En el ciclo operativo se distinguen 3 grandes procesos, iniciando con el de abastecimiento, seguido por el de la cocina, finalizando con el servicio.</p>
8- ¿Cuál es la documentación mínima necesaria para el adecuado funcionamiento del departamento de alimentos y bebidas de un hotel?		
<p>Control asignación de tareas del personal, control de inventario, requisición de compra, orden de compra, despacho de insumos, recepción de compras, factura de ventas, comanda, carta de menú, control de asistencia personal, control limpieza de baños</p>	<p>Rrequisición de compra, orden de compra, recepción de compras, nota despacho, factura de ventas, comanda, control de asignación de tareas del personal, carta de menú</p>	<p>Comanda, planificación del menú, pedido de insumos, facturas, carta de menú, control de inventarios</p>

Figura 48. Respuestas de la entrevista a profesionales de gastronomía

Fuente: Entrevista aplicada a expertos en el ámbito gastronómico

De las respuestas obtenidas de los calificados profesionales en el área de gastronomía Freddy Chachapoya, Wilman Mejías y Edisson Hidrobo, se asume que las áreas básicas de un restaurante es el salón comedor, donde se ubica el mobiliario, sillas, mesas para atender a los clientes, la cocina y las zonas anexas. En cuanto al equipamiento coinciden los entrevistados en que los equipos indispensables son los de cocción tales como estufas, horno y plancha, los de conservación representada por refrigeradores y congeladores, los equipos menores o auxiliares como batidora, licuadora, los utensilios de cocina, vajilla, cubertería, mantelería, estantes de organización entre otros.

Así mismo, se apreció similitud en las respuestas e cuanto a los cargos operativos mínimos necesarios, las funciones a desempeñar de cada uno, la necesidad de documentar los procedimientos operativos, el ciclo operativo y los formularios a emplear.

6.2 Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el estado actual de los procesos administrativos y operativos del departamento de alimento y bebidas del Hotel San Francisco, y en atención a Reinoso (2011), quien expresa que el talento humano, la infraestructura, la oferta gastronómica y el equipamiento son elementos de relevancia para un funcionamiento eficiente, eficaz y aseguramiento de la calidad de los alimentos, se asume que los elementos relacionados con infraestructura y equipamiento representan una fortaleza, pues estos se consideran aptos para la ampliación del servicio de alimentos y bebidas.

La afirmación anterior se fundamenta en los siguientes motivos: posee las áreas básicas operativas señaladas por Hernández (2018), como es el salón comedor, la cocina y zonas anexas. En relación al salón comedor, tomando en cuenta los aspectos mínimos considerados por Martínez (2012) como es el área o tamaño del espacio, mesas y sillas, muebles auxiliares, iluminación, colores y distribución, se detectó que se ajusta a las condiciones idóneas, salvo en lo que se refiere a los colores para ser un ambiente llamativo, por tanto, es un aspecto a contemplar en la propuesta. La cocina cuenta con equipos de refrigeración, cocción y utensilios de cocina, siendo estos según Laza (2016), el equipamiento mínimo necesario en cualquier cocina.

Respecto el plan estratégico, se evidencio su existencia y escasa divulgación del mismo, pues la mayoría del personal desconoce de su existencia y elementos fundamentales que según Thompson et al (2012) son la visión, misión y valores. De igual forma, se encontró deficiencias en la formulación de dichos elementos de acuerdo a lo que señala Durón (2014) al respecto, pues en la misión no se expresa de manera precisa que se vende ni a quien se vende, así como tampoco en la visión está claro el escenario que se aspira para la empresa, la demanda y el compromiso para materializarlo. Por consiguiente, en relación al plan estratégico, se considera pertinente realizar los cambios en la misión, visión y valores del

departamento de alimentos y bebidas con el propósito de promover un sentido de pertenencia y motivación al logro.

Los hallazgos en relación a un factor ineludible para una adecuada gestión, como es la estructura organizativa, revelan desconocimiento sobre esta por parte de la mayoría del personal encuestado, así como de las funciones y responsabilidades precisas a desempeñar, pues no han sido entregadas por escrito, aunque si demostraron conocimiento sobre la línea de mando. Por consiguiente, la definición de la estructura organizativa del departamento de alimentos y bebidas, formulación del manual de funciones, es un aspecto a ser atendido, en virtud de que Lara (2004) y Lloret (2012) coinciden en que una gestión eficaz y eficiente de un departamento de alimentos y bebidas de un hotel, requiere la definición de una estructura organizativa y descripción de las respectivas funciones de cada uno de los puestos que contempla teniendo en cuenta que debe responder al servicio preferido por los potenciales clientes y la categoría de tres estrellas del hotel.

Así mismo, Salazar y Burbano (2017) expresan que un manual de funciones es imprescindible porque es un protocolo de actuación al cual el personal puede recurrir en caso de dudas y la gerencia también puede utilizar para medir el desempeño del trabajador y verificar si está cumpliendo a cabalidad con las funciones asignadas o en caso contrario establecer las medidas correctivas a que hubiere lugar.

En relación al otro factor relevante para una gestión eficaz y eficiente del departamento de alimentos y bebidas, como es el talento humano, se apreció que desconocen la existencia de un plan de capacitación y adiestramiento, lo cual representa un factor desfavorable para la operación con excelencia de cualquier organización. Un personal debidamente capacitado es indispensable para el departamento de alimentos y bebidas de cualquier establecimiento de restauración, pues la calidad del servicio brindado depende en gran medida de la capacitación, destreza y experticia del personal que lo ejecuta, por tanto, es un asunto que requiere ser atendido.

En cuanto a los procesos operativos se detectaron falencias, ya que se evidencio la carencia de los procedimientos operacionales documentados, elemento según Errasti (2018), es de suma importancia para garantizar la estandarización del proceso de servicios, minimizar los errores en su ejecución, la duplicidad de funciones, detectar fallas, entre otros. Adicionalmente, se observó la necesidad de mejorar el uniforme del personal, el cual de acuerdo a Duque y Argioti (2017) representa un elemento de identidad corporativa. En consecuencia, son aspectos que requiere ser considerado en la propuesta operativa.

Por otra parte, se obtuvo información sobre competidores cercanos al Hotel San Francisco por ser parte del entorno externo en el cual la empresa compite, apreciando que la oferta gastronómica es variada, los precios oscilan entre 2,5 y 12\$, todos incluyen postres en sus cartas de menú, prestan el servicio delivery y emplean la red social Facebook como medio publicitario. Sin embargo, ninguno ofrece desayuno ni almuerzo, lo que otorga una ligera ventaja al hotel. Sobre la base de lo mencionado anteriormente, se asume que el restaurante del Hotel San Francisco en el horario del desayuno y almuerzo no tiene competencia significativa, lo cual representa una oportunidad.

Las preferencias y gustos de los clientes potenciales, el cual según Salazar y Burbano (2017), representa una factor ineludible y punto de partida para la operación y ampliación del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, pues es indispensable que la oferta este acorde a las expectativas y necesidades de los clientes. En tal sentido, se determinó que el cliente potencial predomina ligeramente el sexo masculino, mayores de 43 años, de procedencia extranjera, , muy satisfecho con el servicio de desayuno brindado por el Hotel san Francisco, satisfecho con la ambientación, considera muy importante contar con el servicio de almuerzo, cena y moderamente importante el servicio de alimentos a la habitación, tiene preferencia por la comida internacional, servicio de platos a la carta, valora la calidad de comida y servicio prestado, está dispuesto a pagar por el servicio de alimentos y bebidas entre 3 y 10\$ por persona, consume postre de pastelería con sus comidas, paga usualmente con tarjeta de crédito o débito y el

medio de preferencia para recibir publicidad es el Instagram. Respecto a esto último, Capriotti (2013) establece que actualmente la publicidad en redes sociales es la mejor opción para las empresas en términos de una baja inversión con un altísimo impacto en alcance de los clientes potenciales. Por tanto, es necesario desarrollar publicidad para redes sociales.

De todo lo anteriormente descrito, se deriva la matriz DAFO donde se refleja las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, tal como se muestra en la figura 49. En función a esta matriz se elabora la de estrategias DOFA que se plasma en la figura 50, la cual contiene las estrategias que permiten potenciar las fortalezas, superar las debilidades, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades correspondientes al departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de estructura organizativa formal 2. Falta de capacitación del personal 3. Ausencia de procedimientos de operaciones documentados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta variada por parte de los competidores 2. Surgimiento de nuevos restaurantes. 3. Contracción del mercado.
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con la infraestructura y equipamiento mínimo necesario para ampliar el servicio de alimentos y bebidas. 2. Tiene personal con experiencia en el ramo de restauración 3. Calidad de la prestación del servicio de desayuno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa oferta en las cercanías de desayuno y almuerzo 2. Posibilidades de capacitación online a bajo costo 3. El crecimiento significativo del servicio delivery.

Figura 49. Matriz DOFA

DA	DO
<p>D1 .A2 Implementar los cambios necesarios en cuanto a la formalización de la estructura organizativa y estratégica.</p> <p>D2. A1 Crear una oferta gastronómica innovadora que supere las expectativas de los clientes.</p> <p>D3. A3 Identificar los principales procesos operativos y documentarlos con su respectiva descripción, flujograma y formularios requeridos.</p>	<p>D1. O1 Crear una estructura que permita mantener el servicio actual de desayuno y desarrollar la ampliación de la oferta incorporando almuerzo, cenas y servicio a la habitación.</p> <p>D2.O2 Desarrollar planes de capacitación para el personal de bajo costo, con flexibilidad de tiempo bajo la modalidad online.</p> <p>D3.O3 Documentar los procedimientos o protocolos de actuación en aras de estandarizar las operaciones y prestar un servicios de calidad y excelencia.</p>
FA	FO
<p>F1. A2 Desarrollar estrategias innovadoras que permitan el pleno uso de las instalaciones y creación de una oferta diferenciadora de los competidores.</p> <p>F2.A2 Desarrollar planes de capacitación para el personal en materia de buenas prácticas, estándares de servicio para mejorar la calidad del servicio del restaurant.</p> <p>F3.A3 Diseñar publicidad resaltando la calidad de los servicios de alimentos, bebidas que brinda.</p>	<p>F1. O1 Aprovechar los espacios que posee para ampliar los servicios y brindar oferta innovadoras y de calidad.</p> <p>F2.O2 Diseñar un plan de formación para beneficiarse de las bondades que ofrece la capacitación online y mejorar el desempeño del personal.</p> <p>F3 O3 Aprovechar la tendencia del delivery para agregar más valor al servicio de alimentos y bebidas.</p>

Figura 50. Matriz de estrategias DOFA

Problema Diagnóstico.

El departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco cuenta con la infraestructura adecuada para prestar el servicio de alimentos y bebidas, personal de experiencia y una clientela satisfecha con el servicio desayuno. Sin embargo, carece de estructura organizativa formal, plan de capacitación y documentación de los procesos operativos, evidenciando así la ausencia de una adecuada planificación administrativa y operativa que responda a los objetivos empresariales de satisfacer las necesidades de alojamiento y restauración de su clientela, aspectos relevantes para asegurar su permanencia en el mercado gastronómico de la ciudad.

6.3 Propuesta administrativa y operativa del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco

Sobre la base de los hallazgos y discusión de resultados se elabora una propuesta para el departamento de alimentos y bebidas o restaurante del Hotel San Francisco, que contempla cambios en aras de ampliar el servicio gastronómico para almuerzo y cena con predominio de platos internacionales en atención a las preferencias y gustos de los clientes potenciales.

Dicha propuesta, abarca tres aspectos: el administrativo, operativo y de comercialización.

6.3.1 Propuesta Administrativa.

El establecimiento donde se encuentra el departamento de alimentos y bebidas en cuestión, tiene el nombre comercial de Hotel San Francisco, ejerciendo actividad económica de alojamiento y servicio de comida desde el año 2011, emplazado en la calle 27 de Septiembre Montalvo, en la parroquia González Suarez, Cantón Montufar, Provincia Carchi.

6.3.1.1 Bases filosóficas de gestión.

Son los propósitos fundamentales o declaraciones que representan el norte de la gestión empresarial del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.

Misión

Ofrecer un servicio de alimentos y bebidas en un ambiente de confort, desarrollado por profesionales calificados, comprometidos en brindar calidad, excelencia y satisfacción a los huéspedes, turistas extranjeros, nacionales, y pobladores de la Provincia del Carchi.

Visión

Ser reconocido en el año 2025 como uno de los líderes de la gastronomía a nivel regional a través de un proceso de mejora continua, equipo humano competente, para lograr alto estándares de calidad en la prestación del servicio y proporcionar experiencias placenteras, memorables a los clientes y colaboradores.

Valores

Calidad: satisfacer a los clientes a través de la mejora continua de los procesos y talento humano.

Integridad: todas las actuaciones se realizan dentro de un marco de responsabilidad, transparencia y respeto.

Amabilidad: es el trato de manera educada, amable a los clientes y entre los miembros del equipo humano.

Trabajo en equipo: desarrollo de compañerismo entre colaboradores y del compromiso de brindar experiencias gratas a los clientes.

Políticas

- Prestar un servicio de excelencia que supere las expectativas del cliente.
- Procurar mecanismos de control orientados a valorar el servicio en diversos puntos del proceso.
- Brindar a los clientes un menú creativo e innovador que satisfaga sus expectativas.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa de higiene y seguridad alimentaria
- Asegurar la contratación de personal especializado y con experiencia.
- Promover protocolos de actuación cónsonos con los valores que guían la gestión.
- Trato a los clientes con respeto, paciencia y amabilidad

6.3.1.2 Manual descriptivo de cargos.

En atención a la importancia del talento humano para la prestación un servicio en consonancia con estándares de calidad y excelencia, es imprescindible la descripción de cargos o puestos pues es un factor clave en el proceso de reclutamiento, evaluación de desempeño y capacitación.

El manual descriptivo de cargos o puestos es un instrumento administrativo contentivo de información sobre el nombre del cargo, funciones genéricas del mismo y perfil o requisitos que deben cumplir la persona a ocupar el cargo para desempeñarlo de manera competente.




**DEPARTAMENTO
ALIMENTOS & BEBIDAS**

**MANUAL
DESCRIPTIVO DE
CARGOS**

VERSIÓN: 1

ELABORADO POR:
Juan Francisco León

APROBADO POR:


	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 1/12

PRESENTACIÓN

El manual descriptivo de cargos del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, es una herramienta que refleja de cada uno de los puestos que conforman su estructura organizativa, su denominación, las funciones genéricas y las condiciones o requisitos para desempeñar el mismo.

Es elaborado con el propósito de contribuir a establecer de manera específica las funciones del cada uno de los cargos que contempla la estructura organizativa del departamento de alimentos y bebidas en aras de estandarizar las tareas específicas de los puestos, orientar la actuación de los trabajadores en la ejecución de sus tareas y facilitar los procesos de reclutamiento, evaluación desempeño y capacitación del personal que labora en el mencionado departamento.

La descripción de los puestos es imprescindible para una gestión eficaz y eficiente del talento humano, pues contribuyen al incremento de su potencial y productividad.

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 2/12

Normas del uso del manual

En el proceso Reclutamiento y selección de personal

- En las notificaciones o avisos de vacantes en el departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco se debe incluir denominación del cargo, requisitos en concordancia con lo que establece el manual.
- En la evaluación de credenciales, conocimientos y habilidades se fundamentara en lo que contiene el manual al respecto.
- La selección del personal para ocupar un cargo, se basara en lo contemplado en el manual.

En el proceso de evaluación desempeño y capacitación

- En la evaluación de desempeño solo se puede valorar de acuerdo las funciones establecidas en el manual para el cargo que ocupa.
- La capacitación se realizara de acuerdo a las deficiencias o debilidades encontradas al contrastar las funciones contempladas en el manual con el resultado de la evaluación de desempeño.



DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

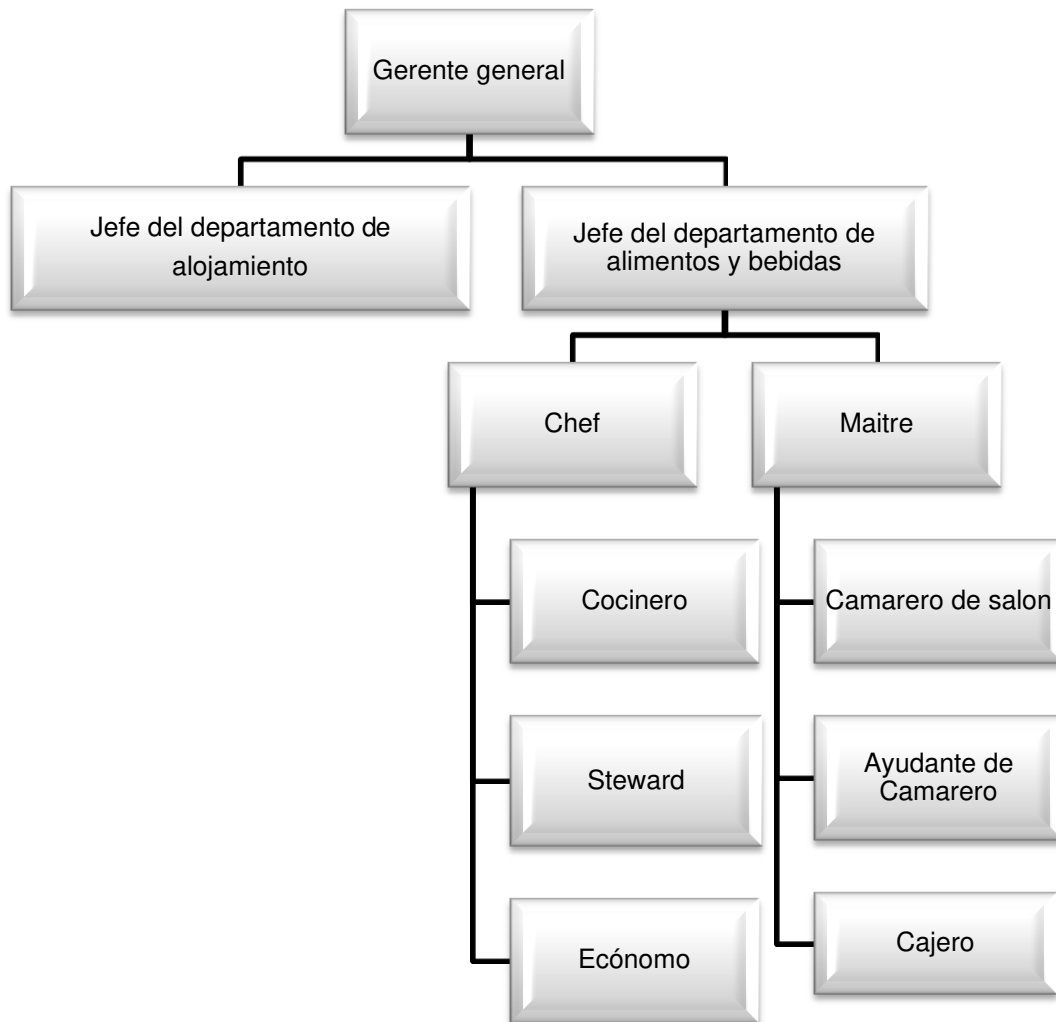
M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS


Versión: 01

Código: MFDA&B_01

Pág. 3/12

Estructura Organizativa



	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 4/12

Cargo: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Reporta a: Gerente general


Objetivo: Gestionar todas las operaciones de alimentos y bebidas para ofrecer una experiencia de calidad a los clientes.

Funciones:

- Planificar las actividades del departamento ajustado al presupuesto y estándares de calidad.
- Garantizar el abastecimiento de los insumos destinados a la preparación de platos y bebidas
- Liderar el reclutamiento, contratación, pagos, formación y evaluación del talento humano a su cargo.
- Identificar y monitorear las necesidades y preferencias de los clientes.
- Coordinar el diseño de menú que satisfagan las expectativas de los clientes.
- Definir objetivos, políticas, procedimientos y horarios de trabajo.
- Impulsar la motivación del equipo humano a su cargo.
- Garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y manipulación de los alimentos.
- Cuidar la imagen de la organización.

Requisitos:

- Título Universitario en Tecnología o Licenciatura o Ingeniería en Administración de empresas turísticas, Hotelería o afines.
- Experiencia demostrable de 3 años mínimos en gestión de alimentos y bebidas.
- Manejo de aplicaciones ofimáticas.
- Capacidad de identificación y resolución de conflictos.
- Habilidades de liderazgo y comunicación.

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 5/12

Cargo: CHEF

Reporta a: Jefe de Alimentos y Bebidas


Objetivo: Gestionar todo lo relacionado con la planificación, elaboración y presentación del menú acorde a estándares de calidad.

Funciones:

- Diseñar, planificar y actualizar el menú acorde a los estándares de calidad.
- Elaborar presupuestos o estimaciones del costo de elaboración de los platos, del personal.
- Coordinar la compra de los insumos necesarios para el menú.
- Organizar y distribuir las tareas al personal de la cocina.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa de salud, higiene y seguridad alimentaria.
- Asesorar en la compra y mantenimiento de equipos para la cocina.
- Coordinar con el jefe inmediato el reclutamiento, contratación, formación y evaluación del talento humano a su cargo.
- Registrar horas de trabajo del personal para la elaboración de la nómina.

Requisitos mínimos:

- Diploma o certificación en artes culinarias.
- Experiencia demostrable como chef, mínimo de 3 años.
- Capacidad de trabajar bajo presión, manejo de personal y conflictos.
- Creatividad para diseño de menú y presentación de platos.
- Manejo de aplicaciones ofimáticas.

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 6/12

Cargo: MAITRE

Reporta a: Jefe de alimentos y bebidas


Objetivo: Gestionar todas las operaciones para la prestación del servicio de alimentos y bebidas de manera de alcanzar los más altos estándares de calidad

Funciones:

- Garantizar el buen funcionamiento del salón o área de los comensales.
- Supervisar el estado de las instalaciones del salón.
- Distribuir, supervisar y controlar el personal del salón
- Asegurar la puesta a punto o mise en place oportuno de las mesas.
- En los servicios de almuerzo y cena recibir, acompañar y despedir al cliente.
- Informar y asesorar a los clientes sobre los platos, promociones y posibles eventos en el Hotel.
- Generar una imagen de organización en el salón.
- Mantener una estrecha comunicación estrecha entre el salón y la cocina.
- Controlar el inventario de materiales y bebidas.

Requisitos:

- Diploma, certificación en hotelería o afines.
- Experiencia demostrable de 2 años mínimos como encargado de salón.
- Conocimientos de gastronomía internacional y nacional.
- Capacitación en atención al cliente.
- Habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos.

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 7/12

Cargo: COCINERO

Reporta a: Chef


Objetivo: Ejecutar todas las actividades asignadas por el chef para la elaboración y presentación de platos destinados para los comensales.

Funciones:

- Seguir las instrucciones del chef
- Preparar los ingredientes para la elaboración de los platos.
- Comprobar la calidad de los insumos y alimentos preparados.
- Preparar los platos según las recetas.
- Asegurar la buena presentación del plato.
- Cumplir estrictamente con las prácticas de higiene y manipulación de alimentos
- Entregar los platos a los camareros.
- Notificar oportunamente los insumos faltantes.

Requisitos:

- Experiencia demostrable como cocinero de 2 años mínimos
- Capacitación en artes culinarias.
- Capacidad de trabajar en equipo y seguir instrucciones.

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 8/12

Cargo: ECÓNOMO

Reporta a: Chef


Objetivo: Gestionar la recepción, almacenamiento y despacho de insumos necesarios para la elaboración del menú y prestación del servicio manteniendo una constante comunicación con su jefe inmediato para garantizar la operatividad del departamento de alimentos y bebidas.

Funciones:

- Mantener el almacén estructurado adecuadamente e inventariado.
- Verificar que los insumos entregados sean los que están registrados en la factura.
- Registrar todo lo que entra y sale del almacén o bodega.
- Verificar y llevar control de la caducidad de los insumos perecederos.
- Despachar insumos a todas las áreas del departamento de alimentos y bebidas.
- Reportar cualquier incidencia ocurrida en el almacén.

Requisitos:

- Experiencia comprobable de 2 años mínimos en manejo de almacén o bodegas.
- Capacitación en control de inventarios.
- Habilidades numéricas y de organización.

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 9/12

Cargo: STEWARD O POSILLERO

Reporta a: Chef


Objetivo: Mantener ordenadas y limpias el área de la cocina para asegurar que los suministros para el personal y clientes estén disponibles en el momento que se requieran.

Funciones:

- Asegurar la limpieza y orden en la cocina en todo momento
- Mantener continuamente los pisos y paredes limpios
- Mantener la vajilla, cubertería, vasos y utensilios de cocina limpios y disponibles en todo momento
- Cumplir con la normativa de higiene
- Recolectar y extraer la basura de todos los espacios del departamento de alimentos y bebidas
- Garantizar que los tachos de basuras permanezcan limpios
- Reportar cualquier anomalía en cuanto orden y limpieza a su jefe inmediato.

Requisitos:

- Bachiller
- Experiencia comprobable en actividades similares de al menos 6 meses
- Capacidad de trabajar en equipo
- Conocimientos básicos de manejos de productos químicos y proceso de limpieza de cocinas.

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 10/12

Cargo: CAMARERO DE SALÓN

Reporta a: Maitre


Objetivo: Realizar el servicio de alimentos y bebidas con estándares de calidad y excelencia que garanticen la satisfacción del cliente

Funciones:

- Organizar la mise en place del área de servicio
- Saludar a los clientes y acompañarlos a la mesa
- Presentar la carta de menú a los clientes
- Proporcionar información detallada y precisa cuando el cliente realice preguntas sobre el menú
- Tomar la comanda de los clientes
- Hacer sugerencias o recomendaciones sobre platos especiales de la casa
- Entregar la comanda al personal de la cocina
- Comunicar de manera específica al personal de la cocina los detalles de la comanda.
- Servir los alimentos y bebidas a los comensales
- Retirar los platos, cubiertos, vasos sucios y colocar en el área destinada para tal fin
- Gestionar la cuenta y pago del cliente
- Atender las quejas y reclamos de los clientes

Requisitos

- Bachiller
- Experiencia demostrable de 1 año mínimo como camarero de salon
- Habilidades numéricas básicas
- Actitud amable y paciente en el trato a los demás
- Capacidad de escucha atenta, gestionar tiempo y recursos

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 11/12

Cargo: AYUDANTE DE CAMARERO

Reporta a: Maitre


Objetivo: Apoyar al camarero de salón en el preparar y abastecer el menaje del servicio.

Funciones:

- Organizar y limpiar el área de servicio
- Dar soporte al camarero de salón para el mise en place en el área de servicio
- Preparar y abastecer el menaje del servicio
- Elaborar el inventario de los suministros de operación del servicio al cliente
- Limpiar el salón al culminar el servicio
- Apoyar la atención al cliente

Requisitos

- Bachiller
- Experiencia comprobable de 1 año mínimo como ayudante de salón
- Capacidad de trabajo en equipo
- Actitud amable y paciente en el trato con los demás
- Comunicación oral y escrita fluida

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS	Versión: 01
		Código: MFDA&B_01
		Pág. 12/12

Cargo: Cajero

Reporta a: Maitre

Objetivo: Registrar y procesar cobros, pagos y facturación del servicio

Funciones:

- Llevar el control de las comandas o notas de consumos
- Elaborar las facturas a los clientes
- Procesar los pagos
- Realizar cortes parciales y finales de caja
- Conciliar todos los registros de consumos y pagos realizados.

Requisitos

- Certificación o diploma como asistente administrativo
- Experiencia comprobable de 1 año mínimo como cajero
- Habilidades numéricas y organizativas
- Actitud cortés, amable y profesional en el trato con los demás
- Capacidad de trabajar en equipo

6.3.2 Propuesta Operativa

La propuesta operativa se orienta a la reorganización y fortalecimiento de las actividades productivas del departamento de alimentos y bebida del hotel San Francisco. Por tal motivo, abarca aspectos tales como descripción del producto diseño de instalaciones, talento humano, descripción del proceso operativo con sus respectivos procedimientos y formularios utilizados en su ejecución, imagen corporativa y documentación.

6.3.2.1 Descripción del producto.

El producto a ofertar del restaurante del Hotel San Francisco es comida internacional para desayuno, entradas, platos fuertes, postres y bebidas bajo la consideración de que la tendencia actual se orienta hacia la simplificación y reducción de número de platos. (Coquillat, 2020)

Desayuno: Es una comida ligera a primeras horas de la mañana, en el horario de 7 a 10 am. Este servicio es un valor agregado al alojamiento, se ofrece solo a los huéspedes y debe contener mínimo un cereal como pan, avena, lácteos, frutas, ya que es considerado como una de las comidas más importantes del día.

Menú desayuno Hotel San Francisco:

Croissant acompañado de mantequilla y mermelada, café expresso, (negro o con leche), jugo natural de naranja o fruta de estación y huevos (revueltos, omelette o estrellado)

Menú de entradas Hotel San Francisco

Entradas: son los platos fríos o calientes que se sirven antes del plato fuerte tales como: coctel de camarones, causa limeña

Menú de platos fuertes Hotel San Francisco

Platos fuertes: Son los platos principales o más importantes de la comida, están constituidos generalmente por carnes, pescados o mariscos tales como: Medallones de pollo con vegetales, filet migñon con puré de papas y vegetales y chuleta de cerdo a la napolitana con papas al vapor y vegetales.

Menú de postres Hotel San Francisco

Postres: es la parte final de la comida y es conveniente que sea creación del cheff, pueden ser a partir de postres básicos como: tiramisú, tres leches.

Menú de bebidas Hotel San Francisco

Bebidas: representan el acompañamiento de las comidas, pueden ser alcohólicas o no alcohólicas, entre estas no debe faltar las siguientes: Agua, refrescos, limonada, jugo natural, cervezas nacionales e importadas y vinos.

Cabe destacar que es un producto sujeto a cambios permanentes, solo tener en cuenta que debe indicarse por grupos como el desayuno, entradas, platos fuertes, postres y bebidas, entre otros.

6.3.2.2 Proveedores

Seleccionar los proveedores es un factor clave para las empresas que basen su gestión en la calidad, como es el caso de la prestación del servicio de alimentos y bebidas del Hotel san Francisco. En consecuencia, es necesario un análisis del proveedor que considere como mínimo los siguientes criterios:

- Perfil del proveedor: se refiere a las características asociadas a la reputación, desempeño en el mercado, cumplimiento estándares de calidad, ubicación geográfica, entre otros.
- Precios. Se refiere a verificar la razonabilidad de los precios en función a la calidad ofrecida.
- Calidad. Requiere valorar esta condición antes de adquirir cualquier insumo

- Servicio postventa. Está vinculado con la atención al cliente, capacidad de respuesta ante quejas y reclamos, garantías, entre otros.
- Bases filosóficas de gestión. Es conveniente elegir proveedores que su filosofía de gestión sea compatible con la del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.

6.3.2.3 Diseño y distribución de instalaciones

De acuerdo a los hallazgos, el espacio que requiere cambio es la ambientación del salón comedor, de allí que se propone una reorganización de las mesas con el propósito de generar un ambiente de intimidad y cambiar el color de las columnas por uno más vivo y agregar la chimenea para imprimir sensación de calidez al lugar. A continuación se muestra en las figuras 51, 52, 53, 54, 55, 56 y 57 diferentes vistas del cambio propuesto.

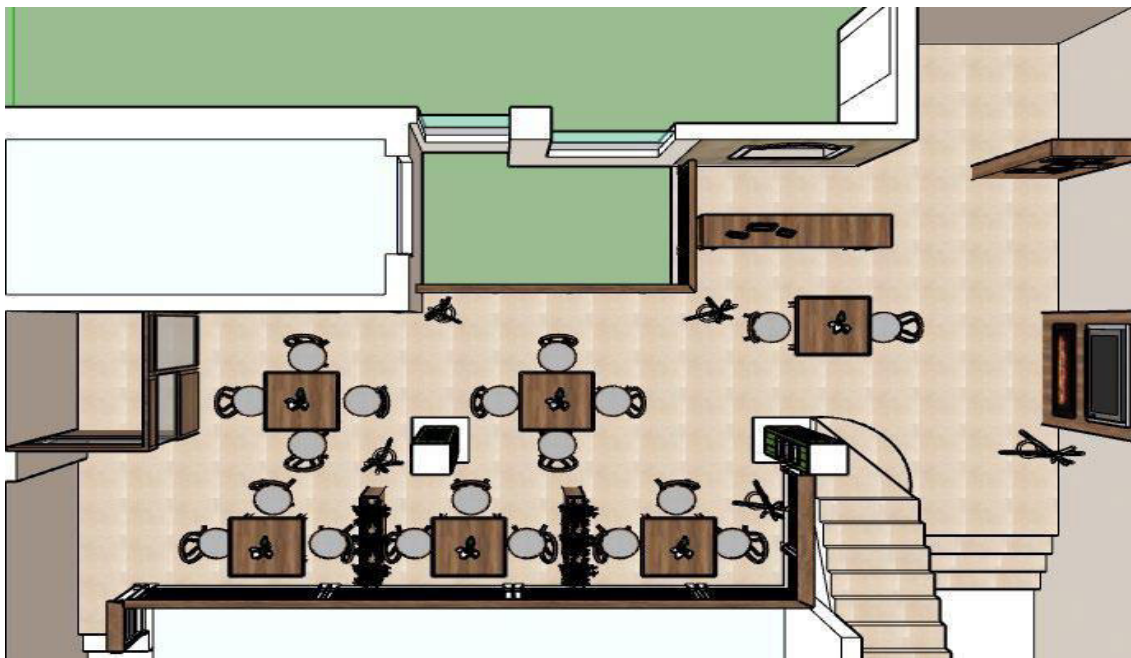


Figura 51. Vista de planta en conjunto del salón
 Elaborado por: Juan León
 Diseñado por: José Merizalde

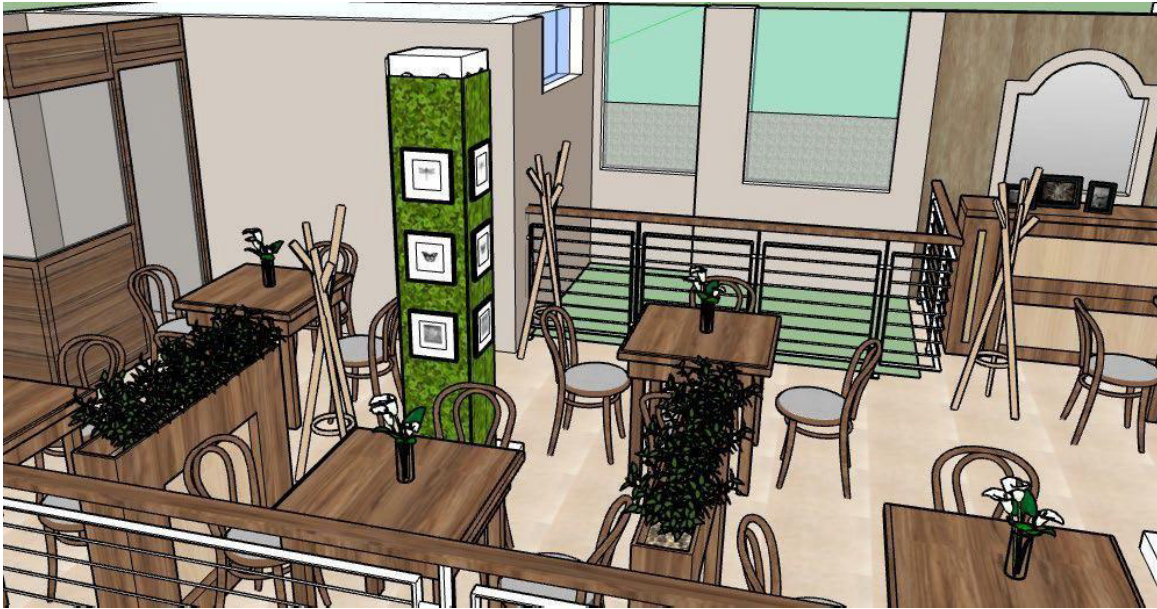


Figura 52. Vista Interna del salón comedor con cambios propuestos
Elaborado por: Juan León
Diseñado por. José Merizalde



Figura 53. Vista de cambios de color y detalles de la decoración del salón
Elaborado por: Juan León
Diseñado por. José Merizalde



Figura 54. Vista interior del salón con cambios propuestos
Elaborado por: Juan León
Diseñado por. José Merizalde



Figura 55. Vista interna del salón con cambios propuestos
Elaborado por: Juan León
Diseñado por. José Merizalde

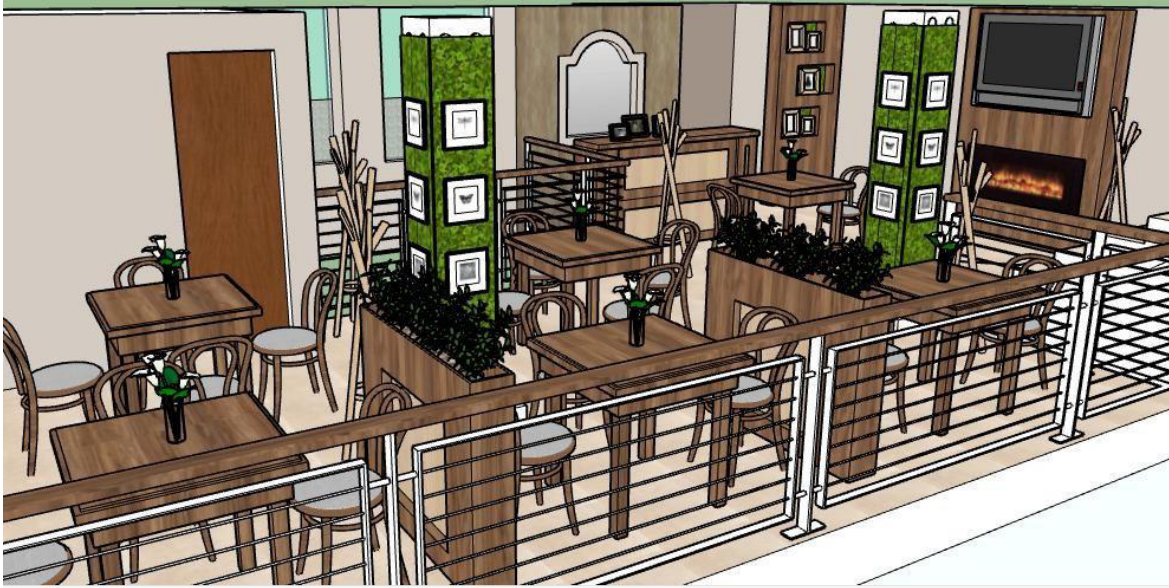


Figura 56. Vista lateral del salón con los cambios propuestos
Elaborado por: Juan León
Diseñado por. José Merizalde



Figura 57. Vista interna del salón con los cambios propuestos
Elaborado por: Juan León
Diseñado por. José Merizalde

6.3.2.4 Talento humano

En lo concerniente a las remuneraciones se toma como referencia la tabla de sueldos sectorial del turismo, y los beneficios adicionales establecidos en el régimen laboral vigente. El pago se efectúa el último día laboral de cada mes.

En virtud de que se plantea la ampliación del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, es necesario puntualizar que es necesario respetar el horario y términos de contrato establecido en el régimen laboral ecuatoriano, el cual contempla jornadas semanales de 40 horas, 8 horas de trabajo diarias, las horas adicionales se consideraran suplementarias o extraordinarias, según sea el caso. Un trabajador no puede exceder no puede exceder 12 horas suplementarias en la semana de lunes a viernes y las trabajadas sábado, domingo y días feriados se consideran extraordinarias y tienen un recargo del 100% del costo de la hora normal.

Por consiguiente, considerando que la jornada laboral es de 40 horas semanales, 8 horas diarias y el horario de funcionamiento que se prevé establecer de atención al público, es de lunes a domingo de 6:00am a 10.00 am, de 12:00 a 9:00 pm se determina la cantidad de trabajadores y turnos a laborar. Tomando en cuenta que se tienen la brigada de cocina conformada por el chef, cocinero, steward y almacenista y la de servicio constituido por maitre, camarero de salón, ayudante de salón y cajero, por tanto, para prestar el servicios de alimentos y bebidas en el mencionado horario se requieren 2 brigadas de cocina a excepción del cargo de almacenista y 2 de servicio. En la tabla se muestra la cantidad de personal por cargo.

Tabla 9. *Personal requerido para la ampliación del servicio de alimentos y bebidas*

Personal	Cantidad
Jefe de A&B	1
Chef	2
Cocinero	2
Steward	2
Ecònomo	1
Maitre	2
Camarero de salón	2
Ayudante de camarero	2
Cajero	2

Se prevé trabajar dos turnos, uno de 6 am hasta 3 pm que contempla por cada trabajador una hora suplementaria diaria, en total 5 semanales y 18 horas extras correspondiente a sábado y domingo, mientras que el otro turno es de 2 a 10 pm, jornada de 40 horas y 16 horas extras semanales, exceptuando el almacenista que laborara de 9am a 6pm, que son 5 suplementarias semanales y 17 horas extras semanales. Con el propósito de ser equitativos, se propone semanalmente rotación de turno, es decir una semana labora en el turno de 6am a 3 pm y en la siguiente de 2 pm a 10 pm.

En cuanto al proceso de reclutamiento y contratación, se propone que cuando se requiera ocupar una vacante, se considere en primer lugar a los trabajadores que están laborando en el hotel San Francisco, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en el manual descriptivo de cargos señalado previamente. En relación a la contratación, una vez seleccionado el candidato se elabora el contrato temporal, el jefe del departamento considere que ha demostrado su capacidad y eficiencia para ser contratado de manera permanente. A continuación se muestra un modelo de contrato de trabajo a emplear en estos casos.

Propuesta de contrato de trabajo para el personal del Hotel San Francisco

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (**Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal”]**) portadora de la cédula de ciudadanía N° _____ (**Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR**) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (**Escriba el nombre del TRABAJADOR**), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (**Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR**) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (**ciudad de domicilio de las partes**) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO (TEMPORA) (INDEFINIDO)** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (**ingresar cargo requerido**).

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (**Ingresar cargo del TRABAJADOR**). Revisados los antecedentes de _____ (**Escriba los nombres completos del TRABAJADOR**), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (**detalle las horas de la jornada de trabajo**), con descanso de _____ (**detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo**), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de

_____ (*colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00*), mediante _____ (*detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque*).

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (*Escriba la dirección de la compañía*), en la ciudad de _____ (*Ingresar la ciudad*), provincia de _____ (*Ingresar Provincia y barrio*) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "*De las obligaciones del Empleador y del Trabajador*", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (*Escriba la ciudad*), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

Por otro lado, es necesario proveer al personal que labora en el departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco, capacitación o programa formativo-educativo orientado a fortalecer las debilidades o falencias en el desempeño del cargo. Para ello, es necesaria una evaluación de desempeño previa para detectarlas.

Sin embargo, independiente de los resultados de dicha evaluación, es conveniente que se capaciten en buenas prácticas relacionadas con el cargo que ejerce y destinados a reforzar las competencias de compromiso con la calidad, capacidad creativa e innovadora y resolución de conflictos, a fin de satisfacer expectativas del cliente interno, pues un trabajador satisfecho por el trato que le brinda su empleador, es un trabajador que crea sentido de pertenencia, lealtad y da su mejor esfuerzo para cumplir sus funciones a cabalidad y lograr los objetivos de la organización

6.3.2.5 Proceso operativo

El proceso operativo de un departamento de alimento y bebidas se divide en tres grandes subprocesos:

- El abastecimiento que comprende las compras, recepción, almacenamiento y distribución de insumos.
- El subproceso de producción de platos, contempla la recepción de insumos, organización del menú, mise en place, elaboración, emplatado y despacho al salón comedor.
- El servicio de salón constituido por el mise en place o puesta punto, preparación del salón, y el servicio al cliente conformado por la bienvenida, ubicación en el salón, atención, toma de la orden (comanda), servir platillos, cobro y despedida. A continuación se documentan los subprocesos mencionados, en un documento técnico administrativo denominado manual de procedimientos.




**DEPARTAMENTO
ALIMENTOS & BEBIDAS**

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

VERSIÓN: 1

ELABORADO POR:
Juan Francisco León

APROBADO POR:

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	M ANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 1/24


PRESENTACION

El manual de procedimiento es un instrumento que permite coadyuvar al quehacer de las actividades de una organización o un departamento específico, pues proporciona información sobre las operaciones que se llevan a cabo en la misma.

El manual de procedimientos tiene como propósito orientar al personal en su desempeño cuando tenga dudas, facilitar el control interno, entre otros.

Este manual de procedimiento es la documentación del proceso operativo del departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, el cual consiste en formalizar por escrito la descripción del procedimiento para llevarlo a cabo, con su flujograma y formularios que se emplean en cada uno de ellos.

Las subprocesos operativos a documentar en el presenta manual son: abastecimiento, producción de platos, instalación y servicio al cliente.

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO DE ABASTECIMIENTO	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 2/24

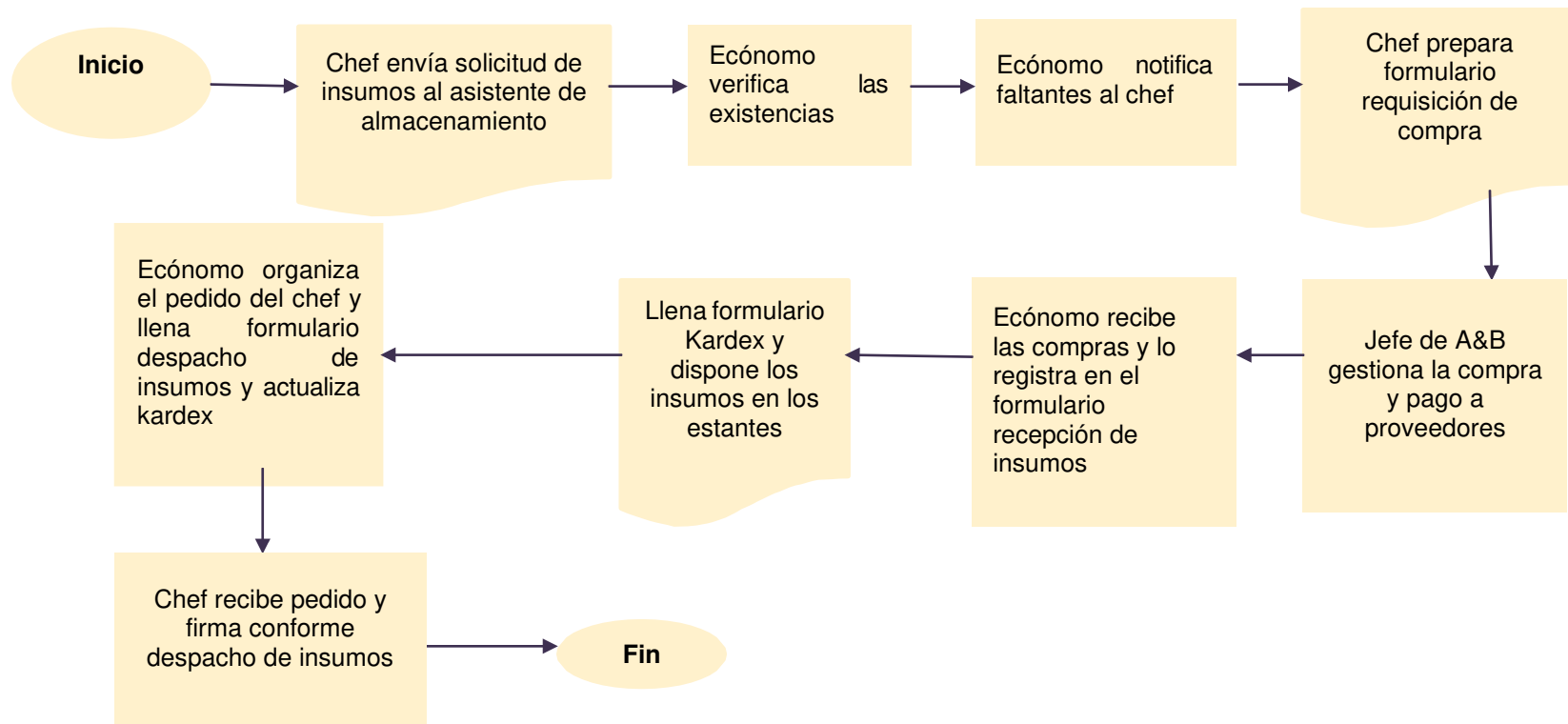
1.- SUBPROCESO DE ABASTECIMIENTO


Abarca las compras, recepción, almacenamiento y despacho de insumos y tiene como finalidad asegurar la existencia de ingredientes y materiales necesarios en las operaciones de la producción de platos y el servicio al cliente.

Procedimiento


1. Inicio
2. Chef:
 - a. Realiza la “solicitud de insumos” de acuerdo al menú planificado
 - b. Envía el formulario “solicitud de insumos” al asistente de almacenamiento.
3. Ecónomo:
 - a. Recibe solicitud de insumos
 - b. Verifica las existencias en el almacén.
 - c. Notifica al chef de los insumos faltantes.
4. Chef:
 - a. Llena el formulario “Requisición de Compras” por los insumos faltantes y la envía a Jefe de alimentos y bebidas
5. Jefe de alimentos y bebidas:
 - a. Recibe requisición de compra
 - b. Gestiona compra ante los proveedores
 - c. Recibe, revisa factura del proveedor y gestiona su pago
6. Ecónomo:
 - a. Recibe las compras y llena el formulario “Recepción de insumos” como constancia de aceptación.
 - b. Llena el formulario Kárdex
 - c. Dispone los insumos en el lugar de almacenamiento que le corresponde.
 - d. Prepara pedido de insumos del chef
 - e. Llena formulario “Despacho de insumos” y lo entrega al chef juntamente con el pedido.
 - f. Actualiza el kardex con las cantidades del despacho y calcula el inventario disponible.
7. Chef:
 - a. Recibe los insumos y firma el formulario “Despacho de insumos” en señal de recibido.
8. Fin


Flujograma del proceso de abastecimiento



	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO DE ABASTECIMIENTO	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 4/24

Formularios del subproceso de abastecimiento.

		
SOLICITUD DE INSUMOS N°		
Solicitante		
Fecha de solicitud:		
Descripción	Unidad	Cantidad
Observaciones		
Elaborado por:	Entregado por:	Recibido por:

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO DE ABASTECIMIENTO	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 6/24

		
REQUISICIÓN DE COMPRAS N°		
Solicitante		
Fecha de solicitud:		
Descripción	Unidad	Cantidad
Observaciones		
Elaborado por:	Entregado por:	Recibido por:



DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

SUBPROCESO DE ABASTECIMIENTO

Versión: 01

Código: MPOA&B_01

Pág. 8/24



REGISTRO DE CONTROL DE INVENTARIOS

Nombre de la Empresa:

Artículo

Referencia:

Existencia Máxima:

Período:


Código:

Descripción:


Existencia mínima:

Método: Primeros entradas, primeras salidas

Número	Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Existencias		
			Cantidad	C.unit.	C.Total	Cantidad	C.unit.	C.Total	Cantidad	C.unit.	C.Total

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO DE ABASTECIMIENTO	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 9/24

		
DESPACHO DE INSUMOS N°		
Área:		
Fecha despacho:		
Descripción	Unidad	Cantidad
Observaciones		
Entregado por:	Recibido por:	

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO PRODUCCIÓN DE PLATOS	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 10/24

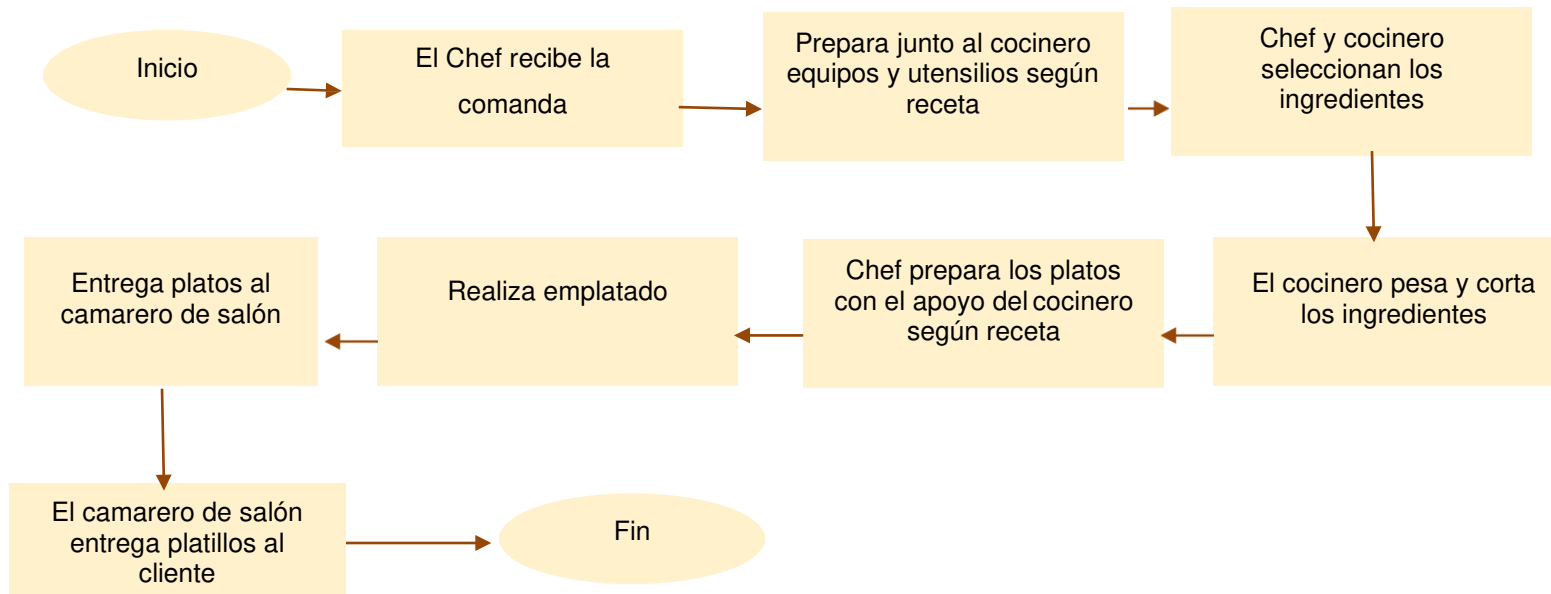
2.- SUBPROCESO PRODUCCIÓN DE PLATOS


En este subproceso se elaboran los platos, una vez que se recibe la comanda. Se propone tener las recetas de cada uno de los platos a elaborar. En este caso se parte de que los postres son los únicos que se elaboran previamente por su tiempo de preparación. Sin embargo, el procedimiento a describir es de manera general para producir un plato una vez recibida la comanda de acuerdo a la receta que se agrega como formulario. Cabe destacar que en este proceso, interviene el steward, aunque no se refleje en el procedimiento, pues este antes, durante y después se encarga de mantener limpia todos los utensilios y superficies empleadas para la producción del plato.

Procedimiento

1. Inicio
2. El Chef recibe la comanda.
3. Prepara junto al cocinero los utensilios y equipos a utilizar de acuerdo a la receta.
4. Ambos seleccionan los ingredientes para la elaboración de los platillos
5. El cocinero pesa y corta todos los ingredientes
6. El chef:
 - a. Procede a la elaboración de los platillos con el apoyo del cocinero
 - b. Realiza el emplatado.
 - c. Entrega los platillos al camarero de salón quien los lleva al cliente.
7. Fin

Flujograma subproceso producción de platos



	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO PRODUCCIÓN DE PLATOS	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
Pág. 13/24		

RECETA ESTÁNDAR # 2

NOMBRE: Coctel de camarones **No-PAX: 4**

CANTIDAD	Unidad de Medida	PRODUCTO	FOTO
250	gramos	Camarones limpios y pelados	
50	gramos	Cebolla blanca	
100	gramos	Cebolla morada picada	
50	gramos	Cilantro picado	
250	gramos	Pepino en cubos	
200	ml	Jugo de limón	
50	ml	Caldo de almejas	
25	ml	Salsa de tomate	
250	gramos	Tomate picados en cubos	
		Sal	
1	unidad	Plátano verde pelado	


PROCEDIMIENTO

- Hervir agua con sal, ajo, cebolla blanca
- Colocar los camarones en el agua por 7 minutos o hasta que tomen color rosa
- Colar y reservar parte del agua del hervido
- Pasar los camarones a un bowl con agua y hielo para detener la cocción
- En un bowl colocar el tomate, la cebolla morada, el pepino, el cilantro y los camarones
- Añadir los camarones a la ensalada
- Agregar el caldo de almejas, salsa de tomate, picante y mezclar
- Añadir jugo de limón y revolver
- Agregar caldo de cocción al gusto
- Refrigerar por 15 minutos
- Rebanar los platanos con una mandolina
- Freir los platanos hasta que estén dorados y crujientes
- Dejar secar los platanos en una toalla absorbente
- Formar una S con cada tajada de plátano y pinchar con palillo

EMPLATADO

- En una copa disponer camarones, ensalada y su jugo
- Decorar con el plátano frito

ÁREA	TIEMPO PREPARACIÓN	INSTRUMENTACIÓN
FRÍA <input type="checkbox"/> CALIENTE <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 20 <input checked="" type="checkbox"/> 30 <input type="checkbox"/> 45 <input type="checkbox"/> 60	Olla Bowls de vidrio Cucharón Cuchillo Tabla de picar
GRADO DE DIFICULTAD:	Baja <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES:		

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO PRODUCCIÓN DE PLATOS	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
Pág. 15/24		

RECETA ESTÁNDAR # 4

NOMBRE: Filet migñon con champiñones **No-PAX: 4**

CANTIDAD	Unidad de Medida	PRODUCTO	FOTO
800	gramos	Filete de res, tierno	
200	gramos	Tocino en tiras	
200	ml	Aceite de oliva	
	pizca	Sal	
	pizca	Pimienta	
200	gramos	Champiñones limpios y fileteados	
100	gramos	Cebolla perla	
2	Unidad	Dientes de ajo	
500	ml	Crema de leche para preparaciones saladas	
	pizca	Sal	
	pizca	Pimienta	
100	gramos	Mantequilla	
1	taza	Vino tinto	
400	gramos	Coliflor y brócoli	

PROCEDIMIENTO

Cortar los filetes en medallones a 1,5 cm de espesor

Salpimentar

colocar la tira de tocino alrededor de cada medallón de filetes y asegurar con un palillo

Calentar un sartén y añadir el aceite y la mantequilla 2 cucharadas de aceite de oliva y 2 cucharadas de mantequilla y freír 3 minutos de cada lado para obtener termino 3/4

Retirar los medallones de la sartén y sacar un poco de grasa dejando aproximadamente una 1 cucharada

Para la salsa: picar la cebolla y sofreír en el sartén con los champiñones en láminas

Añadir la taza de vino tinto y remover por un minuto

Añadir la crema de leche y remover sin dejar secar

Agregar los medallones nuevamente y terminar de cocinar al gute del cliente (1/2 3/4 completo)

Cocinar el brócoli y el coliflor al vapor


Sazonar el brócoli y coliflor con vinagreta

EMPLATADO

Colocar un medallón en cada plato

Acompañar con el brócoli y coliflor al vapor

ÁREA		TIEMPO PREPARACIÓN						INSTRUMENTACIÓN
FRÍA	CALIENTE	5	15	20	30	45	60	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sartén
GRADO DE DIFICULTAD: Baja <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/>								Horno
OBSERVACIONES:								Cuchillo
								Tenedor largo o pinza

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO PRODUCCIÓN DE PLATOS	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 16/24

RECETA ESTÁNDAR # 5

NOMBRE: Chuletas de cerdo a la napolitana


No-PAX: 4

CANTIDAD	Unidad de Medida	PRODUCTO	FOTO
4	Unidad	Chuletas de cerdo	
4	unidad	Lonchas de jamón de york (jamón de pierna)	
4	unidad	Lonchas de queso madurado	
250	gramos	Pan rallado	
1	unidad	Huevo	
400	gramos	Salsa de tomate tipo napolitana	
400	gramos	Papas cocidas	
100	gramos	Perejil	
100	gramos	Maíz	
100	gramos	Judías	
100	gramos	Zanahorias	
300	gramos	Lechuga	
100	gramos	Tomates	
	Pizca	Salsa de tomate tipo napolitana	
	Pizca	Pimienta	
250	ml	Aceite	


PROCEDIMIENTO


- Sazonar las chuletas con sal y pimienta
- Con un cuchillo afilado hacer un corte en la carne de la chuleta e introducir un trozo de jamón y un trozo de queso, Cerrar en forma de libro (si es necesario, usar un palillo).
- Batir el huevo y salpimentar
- Disponer pan rallado en un plato
- Pasar cada chuleta por huevo y pan rallado
- Freír cada chuleta en aceite hasta que esté doradas
- Sancochar las papas y sofreír en aceite y perejil
- En un bowl, disponer el maíz, la zanahoria, el tomate, la lechuga y la judías, salpimentar y colocar aceite
- Calentar la salsa napolitana
- Emplatado**
- Disponer ensalada en cada plato
- Servir 100 gramos de papas en cada plato
- Colocar una chuleta en cada plato
- Bañar cada chuleta con salsa napolitana


ÁREA		TIEMPO PREPARACIÓN						INSTRUMENTACIÓN
FRÍA	CALIENTE	5	15	20	30	45	60	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tenedor
GRADO DE DIFICULTAD:		Baja		Media		Alta		Cuchillo
OBSERVACIONES:					<input checked="" type="checkbox"/>			Tabla de picar
								Sarten
								Olla
								Tenedor largo o pinza

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO PRODUCCIÓN DE PLATOS	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 17/24


		RECETA ESTÁNDAR #	
NOMBRE: Tiramisu			No-PAX: 10
CANTIDAD	Unidad de Medida	PRODUCTO	FOTO
300	gramos	Queso crema	
700	gramos	Biscotelas sabor vainilla	
3	unidad	Yemas de huevo	
2	Unidad	Claras de huevo	
100	ml	Licor de café	
180	gramos d	Azúcar	
200	gramos	Cacao en polvo	
	pizca	Canela	
200	ml	Almíbar simple caliente	
300	gramos	Café instantáneo	
100	gramos	Gelatina sin sabor	
200	gramos	Crema chantilly	
PROCEDIMIENTO			
Con las claras y el azucar, realizar un merengue suizo y reservar			
Batir las yemas con el almíbar simple agregando en forma de hilo			
Añadir la gelatina sin sabor hasta disolver			
Unir ambas preparaciones en forma envolvente			
Añadir el queso crema en forma envolvente			
Llevar a refrigerar por 4 horas, mínimo			
Preparar un café fuerte usando el café instantáneo y añadir el licor de café			
Humedecer las biscotelas en la mezcla de café y licor			
Disponer las biscotelas en una fuente, añadir mezcla de café y licor			
Cubrir con la mezcla de queso y huevos			
Alternar biscotelas y mezcla de huevos y queso crema			
Decorar con cacao amargo en polvo o chocolate rallado			
Refrigerar unas 4 horas			
Emplatado			
Cortar en porciones de postre y servir con crema chantilly y cereza o salsa de chocolate amargo			
ÁREA		TIEMPO PREPARACIÓN	
FRÍA <input checked="" type="checkbox"/>	CALIENTE <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 30 <input type="checkbox"/> 45 <input checked="" type="checkbox"/> 60	INSTRUMENTACIÓN
GRADO DE DIFICULTAD: <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/>			Batidora
OBSERVACIONES:			Tortera
			Espátula
			Jarra o bowl de vidrio
			Olla
			Manga pastelera
			Boquillas rizadas

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO PRODUCCIÓN DE PLATOS	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 18/24

RECETA ESTÁNDAR # 6			
NOMBRE: Postre tres leches			No-PAX: 8
CANTIDAD	Unidad de Medida	PRODUCTO	FOTO
6	unidad	Huevos	
180	gramos	Harina leudante	
180	gramos	Azúcar	
320	ml	Leche condensada	
320	ml	Leche evaporada	
320	ml	Leche	
		Esencia de vainilla al gusto o esencia de nata	
100	gramos	Claras de huevos	
200	gramos	Azúcar	
PROCEDIMIENTO			
Batir los huevos y el azúcar y la vainilla por 15 minutos, hasta que la mezcla permita hacer figuras o letras			
Añadir la harina en movimientos envolventes			
Enmantecar y enharinar un molde de torta			
Vaciar la mezcla			
Hornar por 30 minutos a 180 grados centígrados en horno previamente calentado			
Mezclar las 3 leches y refrigerar			
Desmoldar el bizcocho y dejar enfriar			
Llevar el biscocho nuevamente al molde y añadir la mezcla de tres leches			
Dejar reposar el biscocho enlechado por 8 horas			
Merengue Suizo: Cocinar las claras de huevo con el azúcar sin dejar hervir hasta que se disuelva el azúcar			
Batir la mezcla hasta que quede firme o a punto de merengue			
Separar la mezcla de merengue y colorear			
Llevar el merengue a mangas pasteleras con boquillas rizadas			
Emplatado			
Con un molde, cortar porciones de torta tres leches			
Llevar al plato			
Decorar cada porción con merengue			
ÁREA		TIEMPO PREPARACIÓN	
FRÍA <input checked="" type="checkbox"/>	CALIENTE <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	15 <input type="checkbox"/>
GRADO DE DIFICULTAD:		20 <input type="checkbox"/>	30 <input type="checkbox"/>
		45 <input type="checkbox"/>	60 <input type="checkbox"/>
		8hr <input checked="" type="checkbox"/>	
		Baja <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>
		Alta <input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES:			<input type="checkbox"/>
			Batidora
			Tortera
			Espátula
			Jarra o bowl de vidrio
			Olla
			Manga pastelera
			Boquillas rizadas

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SUBPROCESO PRODUCCIÓN DE PLATOS	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 19/24

<h2>RECETA ESTÁNDAR # 7</h2>							
NOMBRE: Mousse de Chocolate			No-PAX: 10				
CANTIDAD	Unidad de Medida	PRODUCTO	FOTO				
200	gramos	Chocolate semiamargo (50-70% puro)					
1000	ml	Crema de leche para repostería					
1	sobre	Gelatina sin sabor					
350	gramos	Azúcar					
1	sobre	Café instantáneo					
4	unidad	Cerezas en almíbar					
100	ml	Leche					
PROCEDIMIENTO							
Batir la crema a medio punto (semi montada)							
Calentar y reservar la mitad de la leche							
Con la mitad de la leche caliente hidratar la gelatina sin sabor							
Con el resto de leche derretir el chocolate sin que hierva							
Añadir el sobre de café instantáneo a la mezcla de chocolate							
Refrescar la preparaciones							
A la mezcla de chocolate, añadir la gelatina y mezclar bien, evitando la formación de grumos							
Unir la mezcla de chocolate y la crema montada							
Emplatado							
Servir la mousse en copas de postre y refrigerar hasta que cuaje la gelatina							
Decorar con las cerezas y crema batida							
ÁREA		TIEMPO PREPARACIÓN		INSTRUMENTACIÓN			
FRÍA <input checked="" type="checkbox"/>	CALIENTE <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	15 <input type="checkbox"/>		20 <input type="checkbox"/>	30 <input type="checkbox"/>	45 <input type="checkbox"/>
GRADO DE DIFICULTAD:		Baja <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input checked="" type="checkbox"/>	Olla		
OBSERVACIONES:				Bowl de vidrio para refrigerar			
				Copas para servir			
				Batidora			
				Espátula			
				Cucharón			

	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SERVICIO DE SALON	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 20/24

3.- SERVICIO DE SALON

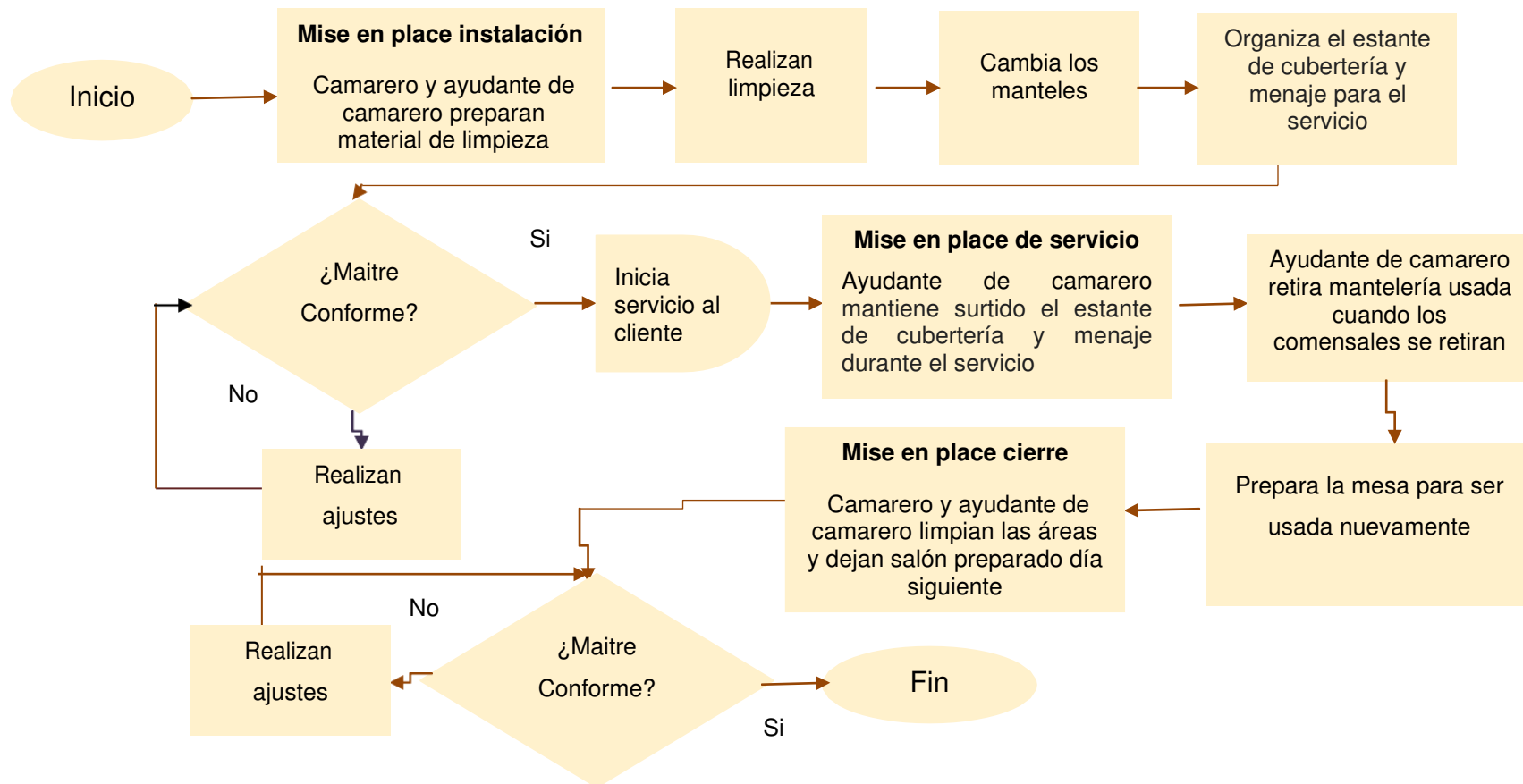
3.1 Mise en Place


El proceso de mise en place comprende el de instalación, durante el servicio y al cierre del servicio. El primero abarca la limpieza del salón, puesta a punto de las mesas y el estante de cubiertos y menaje a ser usados durante el servicio. Mientras se ejecuta el servicio, se asegura la limpieza de las áreas usadas, la disponibilidad de cubiertos, menajes, también se realiza el retiro de platos sucios y puesta a punto de las mesas hasta el final del servicio. Luego, cuando no se atienden más comensales por el día, se concluye el servicio, se ejecuta el mise en place de cierre y se limpian de todas las áreas nuevamente.

Procedimiento

1. Inicio
2. Mise in place de instalación.
 - a. Prepara material de limpieza el camarero de salón y ayudante de camarero
 - b. Limpian todas las áreas.
 - c. Cambian los manteles de las mesas
 - d. Ayudante de camarero organiza el estante de cubertería y menaje para el servicio.
 - e. Notifican al maître la preparación del salón.
3. Maître:
 - a. Supervisa el mise en place de instalación
4. En caso de inconformidad del Maitre,
 - a. Camarero y ayudante de camarero realizan los ajustes de limpieza señalados por el maître.
5. Maitre, camarero de salón y ayudante de camarero espera que inicie atención al cliente
6. Mise en place durante el servicio:
 - a. Ayudante de camarero mantiene surtido el estante de cubertería y menaje
 - b. Retira mantelería usada cuando los comensales de la mesa se retiran
 - c. Prepara la mesa para ser usada nuevamente
 - d.
7. Mise en place de cierre
 - a. Camarero y ayudante de camarero realizan limpieza de las áreas al finalizar el servicio
 - b. El Maitre supervisa
8. Fin

Flujograma de Mise in Place en el salón



	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SERVICIO DE SALON	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 22/24

3.2 Atención al cliente

El proceso de servicio al cliente se inicia con la recepción del cliente, su ubicación en el salón comedor, toma de la comanda, atención durante el servicio, cobranza y despedida.

Procedimiento

1. Inicio
2. El cliente llega al restaurant y es recibido por el camarero de salón.
3. El camarero de salón:
 - a. Ubica al cliente en la mesa de su elección o en una desocupada
 - b. Entrega la carta del restaurant al cliente.
 - c. Toma la orden o comanda (2 copias)
 - d. Entrega una copia en la cocina para que se elaboren los platillos.
 - e. Entrega otra copia de la comanda al cajero
 - f. Busca los platillos en la cocina y los entrega en la mesa del cliente
 - g. Durante la comida, en conjunto con el ayudante de salón, satisface las necesidades del cliente (surtir pan, bebidas, cubiertos, entre otros).
4. El cliente solicita la cuenta al camarero de salón
5. El camarero de salón solicita la cuenta al cajero y la entrega al cliente
6. El cliente entrega al camarero de salón los medios de pago para la cobranza
7. El camarero de salón lleva la cuenta y los medios de pago al cajero quien realiza la cobranza.
8. El camarero de salón:
 - a. Entrega la factura y los medios de pago al cliente
 - b. Despide al cliente
 - c. Recoge el menaje, cubertería y demás utensilios usados con el apoyo del asistente de salón
9. Fin



DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

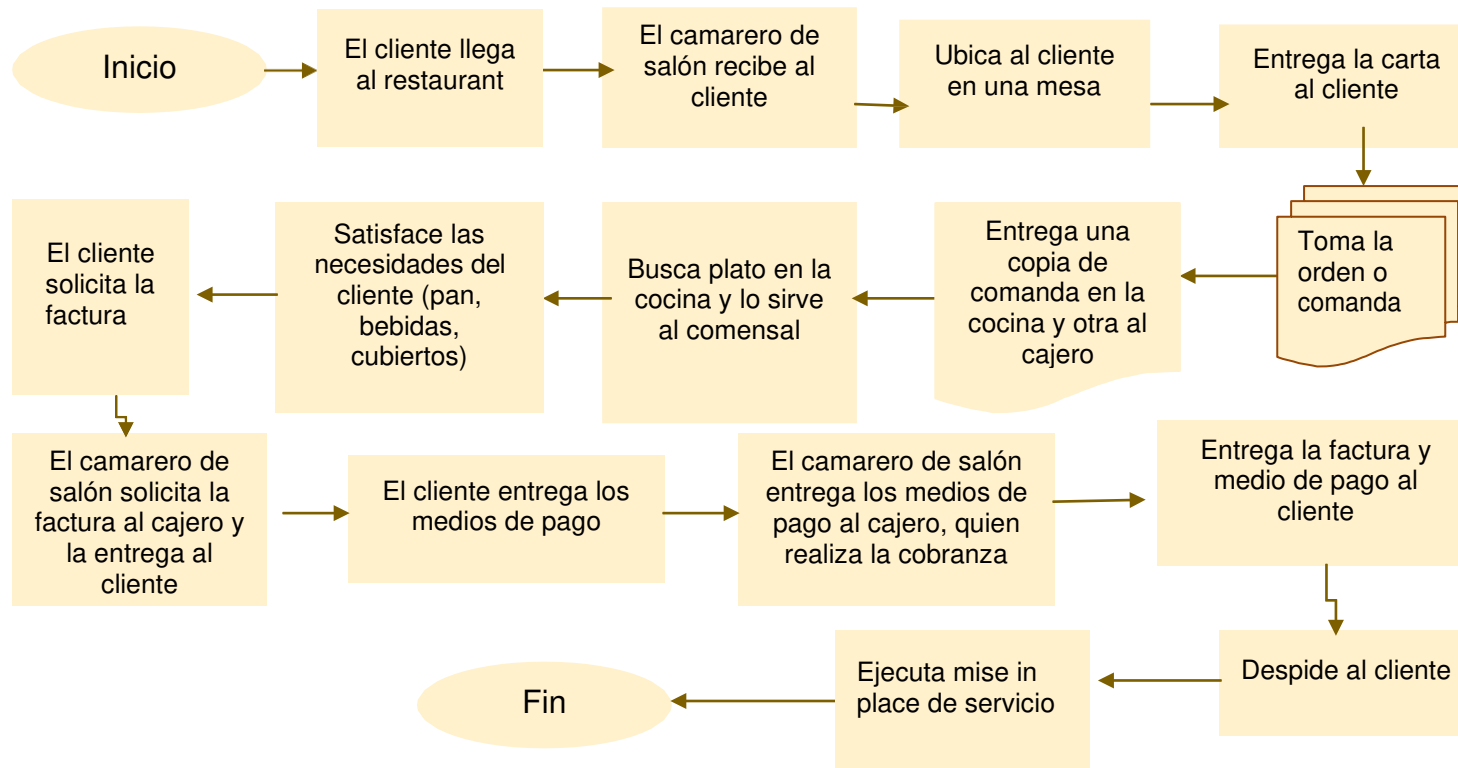
SERVICIO DE SALON


Versión: 01

Código: MPOA&B_01


Pág. 23/24

Flujograma de atención al cliente



	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
	SERVICIO DE SALON	Versión: 01
		Código: MPOA&B_01
		Pág. 24/24

Formulario de atención al cliente

	
COMANDA	
Fecha: ____ / ____ / ____	Hora: _____
Mesero: _____	Mesa: _____
Cantidad	Descripción

6.3.2.6 Documentación.

La documentación de un departamento de alimentos y bebidas está vinculada con las operaciones y actividades que se desarrollan en el mismo. En apartados anteriores se han señalados algunos como es el contrato de trabajo, los empleados en el proceso de abastecimiento, en la actividad de producción de platos, por tanto, en esta sección se reflejarán los que se consideren convenientes y no han sido mostrados previamente.

Carta de Menú




Figura 58. Portada carta menú propuesta



Figura 59. Sección de desayuno de la carta del menú




Figura 60. Sección de entradas de la carta del menú



PLATO FUERTE


Nuestra variedad de platos fuertes está pensada para satisfacer paladares exigentes. Con los ingredientes más frescos y orgánicos obtenido en alianza con productores locales



Medallones de pollo

Horneados, rellenos de tocino y queso Emmental, bañado con nuestra deliciosa salsa de aji amarillo, acompañado de papas al vapor


5\$



Filete Mignon

Tierno y jugoso filete de res salteado con champiñones y crema al vino acompañado de vegetales al vapor.

5,5\$



Chuleta de cerdo napolitana

Exquisita chuleta de cerdo acompañada con vegetales y papas.

5\$

Figura 61. Sección de platos fuertes en la carta del menú



POSTRES

El chef del Gran Hotel San Francisco ha diseñado versiones propias de exquisitos postres clásicos



Tiramisú

Elaborado con una base fuerte de delicioso café del Ecuador y licor de café de elaboración propia. Crema, queso y crocantes biscotelas de vainilla son los protagonistas de nuestro delicioso tiramisú

3\$



Postre tres leches

Esponjoso bizcocho genovés impregnado del exquisito jarabe de leche condensada, evaporada y leche completa. No tiene desperdicio!!

2,5\$

Figura 62. Sección de postres de la carta del menú



Figura 63. Sección de bebidas en la carta del menú



Figura 64. Contraportada de la carta de menú, de despedida al cliente.

Control de Ingreso- Asistencia- Horas Trabajadas del Personal


 CONTROL DE INGRESO - ASISTENCIA - HORAS TRABAJADAS																	
Fecha	Lunes		Martes		Miercoles		Jueves		Viernes		Sabado		Domingo		Total	N°	N°
	dd/mm/aa		dd/mm/aa		dd/mm/aa		dd/mm/aa		dd/mm/aa		dd/mm/aa		dd/mm/aa		Horas	Horas	Horas
Empleado	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Trabajadas	Suplement.	Extras

Figura 65. Control de ingreso-asistencia-horas trabajadas del personal

Postventa

 <p>RECLAMOS SUGERENCIAS FELICITACIONES</p>	
Fecha del reclamo, sugerencia o felicitaciones:	Tomado por:
Detalles	
Firma del cliente:	
Mesa:	Atendido por:
Servicio:	
Motivo reclamo, sugerencia o felicitaciones	
Supervisado por:	

6.3.3 Esquema comercialización.

6.3.3.1 Imagen corporativa.

Logo



Figura 66. Logo del Hotel San Francisco

Slogan

“Un oasis de experiencias inolvidables”

Membrete documentación



Figura 67. Membrete propuesto para la documentación

Uniformes

Personal	Descripción	Foto modelo
<p data-bbox="310 348 370 380">Chef</p> <p data-bbox="233 533 448 596">Brigada de cocina y servicio</p>	<p data-bbox="483 348 813 449">Filipina confeccionada en tela de drill. De manga 3/4 y cuello tipo japonés</p> <p data-bbox="483 548 813 680">Pantalón de caballero y dama, corte y entalle clásico, recto, tela de dril, sin dobladillo.</p> <p data-bbox="483 688 813 789">Pantalón de dama, corte y entalle clásico y recto, tela de gabardina, sin dobladillo</p>	<div data-bbox="850 312 1360 596">  </div> <div data-bbox="967 611 1081 642">Caballero</div> <div data-bbox="1198 611 1273 642">Dama</div> <div data-bbox="932 680 1312 1020">  </div> <div data-bbox="967 1035 1081 1066">Caballero</div> <div data-bbox="1224 1035 1295 1066">Dama</div> <div data-bbox="959 1129 1263 1352">  </div> <div data-bbox="992 1461 1230 1717">  </div>
		<p data-bbox="310 1150 370 1182">Chef</p> <p data-bbox="285 1381 394 1413">Cocinero</p>

Figura 68. Prendas del uniforme propuesto para el personal

Personal	Descripción	Foto modelo
Cocinero	Chaqueta confeccionada en tela de drill. De manga corta y cuello tipo japonés	 <p data-bbox="922 552 1036 579">Caballero</p> <p data-bbox="1182 552 1252 579">Dama</p>
Chef y cocinero	Cubre cabeza de algodón	
Personal de la cocina	Marca croc estilo bistró, con suela anti resbalante	
Maitre	Antisalpicadero confeccionado en tela de drill del mismo color de la camisa. Las cintas largas cruzan hasta el frente para mayor comodidad de quitar y poner.	

Figura 69. Prendas del uniforme propuesto para el personal

Personal	Descripción	Foto modelo
Maitre y Cajero	Camisa confeccionada en tela de algodón, manga larga	
Maitre	Chaleco de color negro forrado de 2 bolsillo, 50% polyester y 50% algodón	
Camarero de salón	<p>Camisa blanca de algodón manga larga de color blanco</p> <p>Chaleco de color café claro, forrado de 2 bolsillo, 50% polyester y 50% algodón</p> <p>Pantalón para caballero, de gabardina</p> <p>Falda de gabardina</p>	
Brigada del salón	<p>Zapato para caballero en cuero o similares, color oscuro a juego con el uniforme</p> <p>Zapato para damas en cuero o similares, tacón medio, color oscuro a juego con el uniforme.</p>	

Figura 70. Prendas del uniforme propuesto para el personal

6.3.3.2 Concepto del Producto

En el restaurante del Hotel San Francisco, no solo se ofrece un producto físico, sino un servicio que empieza cuando el cliente entra al salón y culmina cuando se retira del mismo. El servicio que aspira brindar es una experiencia inolvidable a los clientes, para ello, se recurre a la estrategia diferenciadora basada en la innovación, calidad y trato de excelencia, con el propósito de que los clientes perciban el restaurante como único, auténtico y diferente para generar una lealtad que traspasa el límite de crear clientes asiduos, es ganarse a los mejores publicistas y vendedores del servicio.

6.3.3.3 Precio.

El precio es un factor importante en la comercialización, por ello, hay que considerar los precios de los competidores, aunque esto no significa que es lo único a tener en cuenta, ya que también entra en juego los costos operativos, las ganancias esperadas, entre otros.

Dada la importancia de este factor, los precios se manejarán de forma justa y competitiva sin menoscabar la calidad y de ser necesario algún aumento, este será de forma gradual a fin de no impactar de manera negativa a los clientes con ese cambio.

6.3.3.4 Plaza

La estrategia de ventas responde a la forma de maximizar los beneficios. En este caso, dicha estrategia se enfoca en el servicio, para lo cual es necesario la formación y capacitación del personal, en especial el de servicio de primera línea como es el maitre, camarero y ayudante de salón, ya que estos son el equipo de ventas, por lo tanto, son los que influyen de forma significativa en que los clientes gasten, vuelvan frecuentemente o por el contrario se alejen.

6.3.3.5 Promoción y publicidad.

Este es un aspecto clave para atraer la clientela, para lo cual existe variedad de medios y forma de llevar a cabo una campaña de promoción y publicidad.

En cuanto a promoción se propone hacer descuento un día por semana (jueves) de alguno de los grupos que contiene la carta, una vez puede ser postre, otra semana en bebidas con el propósito de dar a conocer los productos de la oferta gastronómica.

También puede desarrollar eventos de manera de aprovechar salón de eventos y fechas especiales como día de la amistad y el amor, día de la madre, del padre, del niño, navidad, fin de año, entre otros, para darse a conocer, incrementar las ventas y despertar el interés de los clientes por el lugar.

HOTEL SAN FRANCISCO

Invita: *Cena Romántica*
POR *San Valentín*

"Ven a compartir con tu pareja, amigos y familiares a una velada romántica acompañada de la mejor gastronomía en un ambiente agradable"

Jueves 14 de Febrero
20H00

Menú

ENTRADA

- Camarones al ajillo
- Causa limeña
- Mini taco mexicano

FUERTE

- Pollo Francés
- Filet Mignon
- Corvina en Salsa de Mariscos

Guarniciones: Papas al horno, Ensalada Fresa, Arroz al curry

POSTRE

- Mous de chocolate
- Copa tres leches
- Cheese cake de maracuyá

Incluye: Pan, agua mineral y té

\$ 25,00
Por pareja

Música en vivo...

Servicio de Bar
precios especiales en cócteles
y copas

INFORMACIÓN Y RESERVAS
Telf.: 06 2290 - 895 / Cel.: 0960970225

Figura 71. Promoción de evento en fechas especiales

Así mismo, se considera como primera opción la publicidad en redes sociales puesto que en la actualidad es el medio de interacción por excelencia a nivel mundial, con la ventaja de poder comunicar con imágenes, historias cortas, música e inclusive interactuar con potenciales clientes por tarifas bastante económicas. En el caso particular del presente estudio, se seleccionaron las redes sociales Facebook e Instagram por su intenso tráfico de usuarios. En las sucesivas figuras se muestran las dos cuentas de redes sociales creadas para el restaurant del Hotel San Francisco.

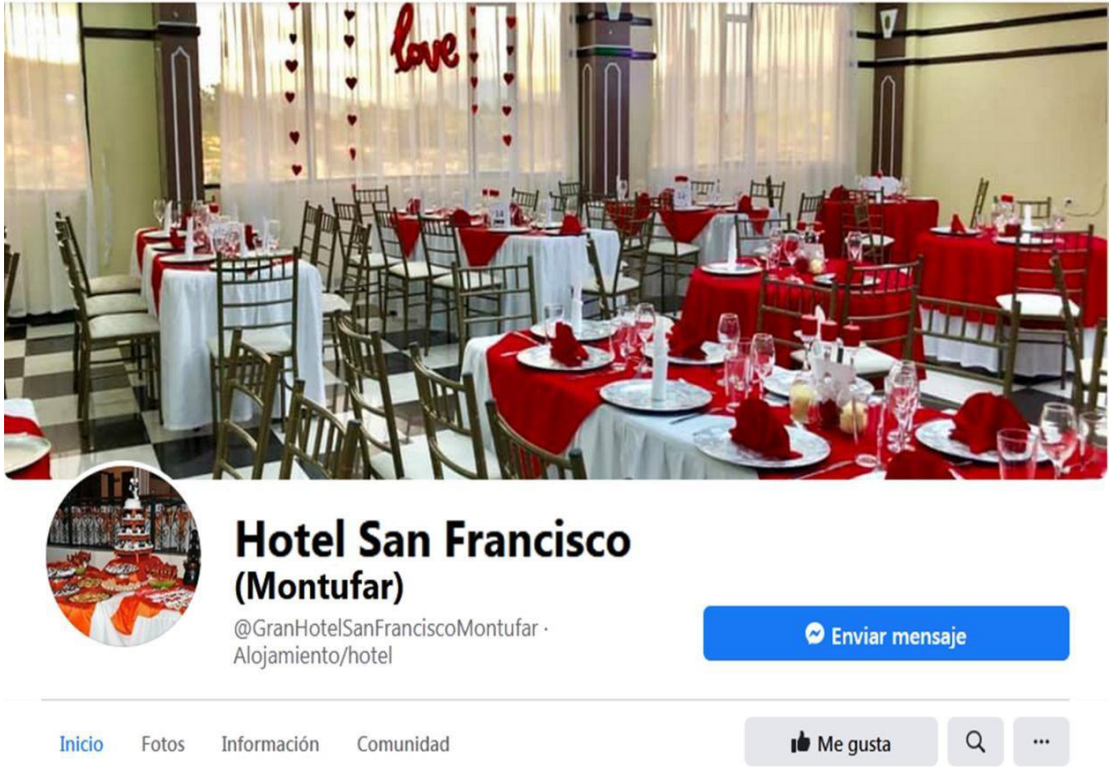


Figura 72. Cuenta de la red social facebook del Hotel San Francisco para publicidad



Figura 73. Cuenta de la red social facebook del Hotel San Francisco para publicidad



Figura 74. Cuenta de la red social facebook del Hotel San Francisco para publicidad

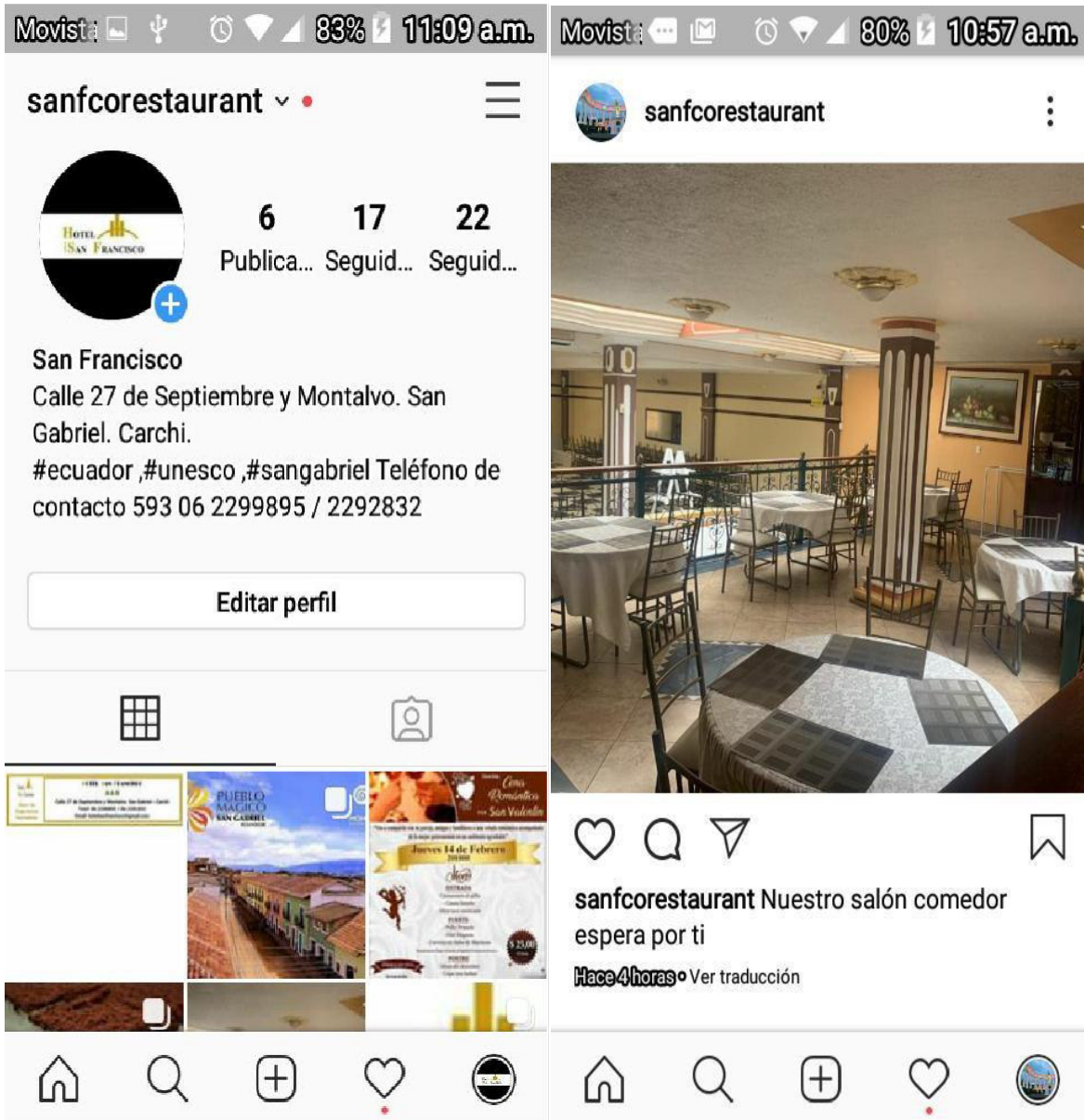


Figura 75. Cuenta red social instagram de Hotel San Francisco para publicidad

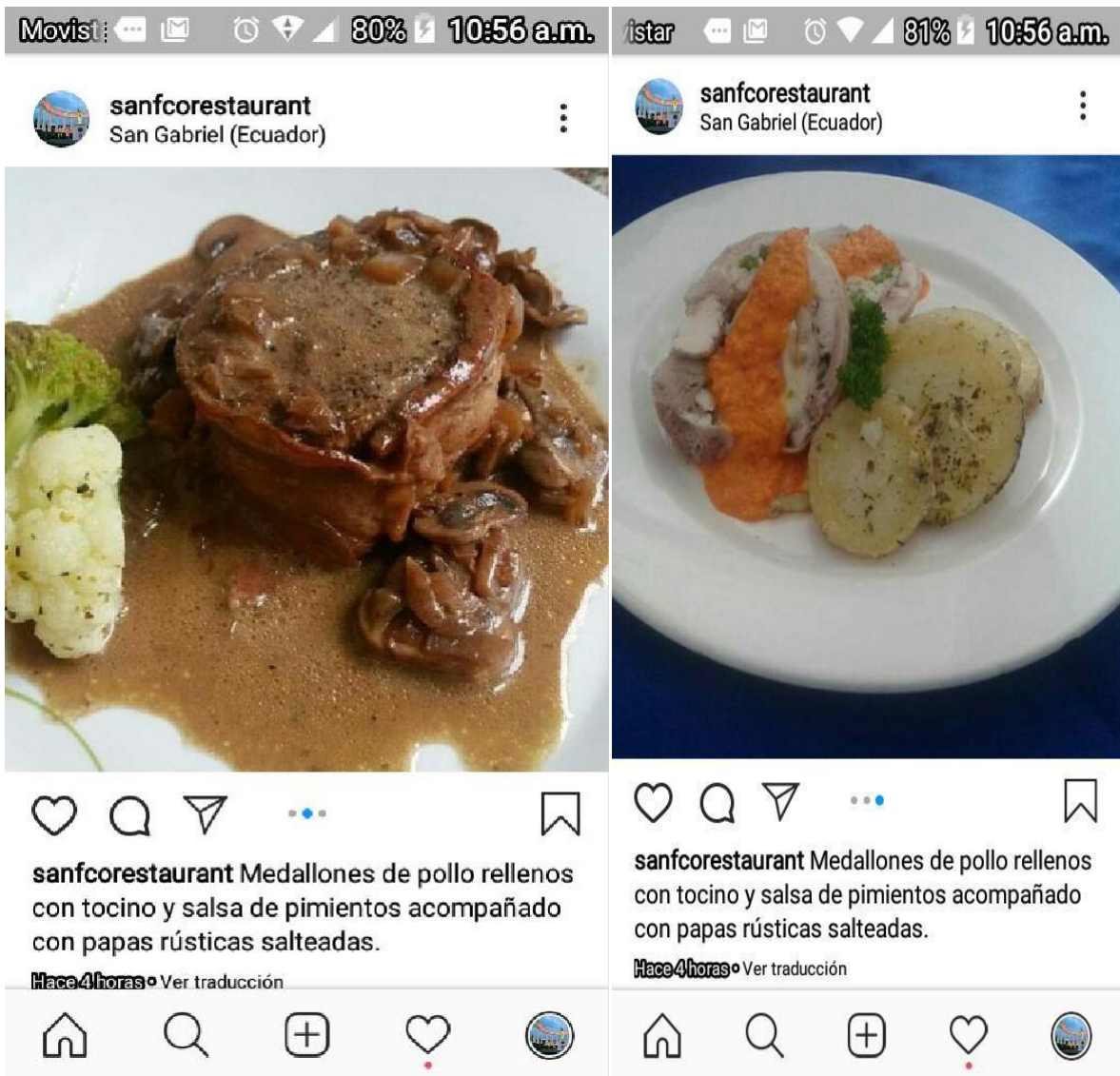


Figura 76. Cuenta red social instagram de Hotel San Francisco para publicidad



Figura 77. Cuenta red social instagram de Hotel San Francisco para publicidad

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El marco teórico que sustenta la investigación es una recopilación de información teórica sobre el departamento de alimentos y bebidas en un hotel, el cual permitió ratificar que efectivamente dicha unidad representa un servicio complementario de gran importancia, pues genera ingresos significativos y permite brindar una oferta integral, por cuanto el huésped además de alojamiento y un lugar de descanso, puede obtener sus alimentos, todo en un solo lugar.

El diagnóstico sobre las condiciones actuales del área de departamento de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco, reveló que las actividades de oferta de alimentos y bebidas del restaurant ubicado dentro de las instalaciones del hotel, ha sido reducida a desayunos, por la baja demanda del servicio, a pesar de contar con factores clave como son las instalaciones y equipamiento, siendo estos sus fortalezas. En relación a las debilidades detectadas, destacan las vinculadas a las bases filosóficas de gestión, estructura organizativa, capacitación del personal y documentación de los procedimientos operativos principales.

La indagación sobre los factores ineludibles a considerar para la operación y ampliación del servicio de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco demostró la necesidad de desarrollar tres propuestas: administrativa, operativa y de comercialización. La administrativa está orientada a subsanar las falencias asociadas a los elementos guías fundamentales de la gestión, a la estructura organizativa y claridad sobre las funciones a desempeñar. Por tales motivos, se reformuló las bases filosóficas de gestión y se diseñó un manual descriptivo de cargos, contenido de la estructura organizativa del departamento y la descripción de los cargos que la conforman tomando en cuenta los elementos de jerarquía, funciones a desempeñar y requisitos que debe cumplir quien aspire ocupar el puesto.

La delineación de la propuesta operativa está orientada a establecer condiciones operativas que contribuyan a una prestación del servicio de excelencia y calidad. Entre estas, se distinguen las relacionadas con descripción del producto, proveedores, diseño y distribución de instalaciones, talento humano, proceso operativo, diseño de un manual de procedimientos de los tres subprocesos que los conforman como es abastecimiento, producción de platos y servicio del salón que a su vez está constituido por las operaciones de mise en place de instalación, durante el servicio y el cierre y la atención al cliente propiamente dicha. Por último, una sección destinada a reflejar la documentación necesaria a emplear en las diferentes operaciones que se llevan a cabo, que no se especificaron en el manual de procedimiento elaborado.

El esquema de comercialización de servicios de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco adaptado a las actuales necesidades del hotel, la cual está asociada a la escasa publicidad y la identidad corporativa. Por tal motivo, es enfocado en establecer los elementos de imagen corporativa como es el logo, slogan, membrete de la documentación, uniformes, así como también la publicidad por redes sociales. Para esto último, se partió de los aspectos fundamentales del marketing denominado las 4P, como es el producto, precio, plaza y promoción. .

Recomendaciones

Se recomienda tener siempre presente la importancia del servicio prestado por el departamento de alimentos y bebidas en un hotel, tanto para la satisfacción del cliente como para la generación de ingresos

Es conveniente considerar el análisis estratégico realizado que evidenció las debilidades y potencialidades existentes a fin de potenciar la fortaleza de contar con los espacios adecuados para la prestación del servicio completo de alimentos y bebidas en el Hotel San Francisco.

Es pertinente considerar la aplicación de la propuesta administrativa resultante de este estudio, especialmente las declaraciones guías de la gestión y lo concerniente al manual descriptivo de cargos de manera prioritaria a fin de contar con un norte como organización y el personal idóneo para poder brindar un servicio de calidad.

Es recomendable tomar en cuenta lo que contempla la propuesta operativa para mejorar la prestación del servicio, en especial lo vinculado a los procedimientos para llevar a cabo el servicio de alimentos y bebidas.

Se recomienda emplear las redes sociales para la promoción y publicidad, por ser bajo costo y amplio alcance como esquema de comercialización de servicios de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, M. (s.f). *El diseño de las ofertas gastronómicas*. Recuperado de:
<http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/mloragu/files/2016/03/GTM-04-Diseno-de-las-ofertas-gastronomicas.pdf>
- Botia M.; Orozco L. 2012, Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Buenos Aires Argentina. vol. 21, núm. 3, pp.
- Castellano, M. y Badillo, A. (2015). *Los procesos de servicios de restauración*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Correia, G.; Araújo, W.; Fernández, M.; Lyvia, L.; Meneses, D.; Pinheiro, S. (2012). Gestión de Calidad del Servicio de Alimentos y Bebidas. La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de João Pessoa, Brasil. Buenos Aires, AR. *Revista Estudios y Perspectivas del Turismo*. 21(3) pp. 763 - 777.
- Coquillat, D. (2020). *Diez elementos claves en la carta de un restaurante*. Recuperado de: <https://www.diegocoquillat.com/10-elementos-imprescindibles-en-la-carta-de-un-restaurante/>
- Cusme, R. (2018). *Manual de procedimientos para la mejora de gestión del área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta, Ecuador.

- Díaz, A. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*. 48(1) pp.21.24. Instituto de Ciencia Animal. La Habana – Cuba.
- Durón, C. (2014). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. (2^{da} edición) México: Editorial Trillas.
- Errasti, E. (2018) *Gestión de la Calidad en la Hotelería*. Especialidad de posgrado en gestión hotelera. Cuba, Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo.
- Flores, A. (2015). *Gestión de Calidad en la Restauración*. Barcelona, España: Editorial Díaz Santos.
- Fred, D. (2016). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Gallegos, J. (2007). *Marketing para hoteles y restaurantes en los nuevos escenarios*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- García, F.; García, P. y Gil, M. (2016). *Operaciones básicas en servicios restaurante y eventos especiales*. (2^{da} edición.) Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Guerrero, C.; Ballesteros, A. y Jiménez J. (2015). *Servicio en restauración*. España: IC Editorial.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del Marketing*. (8va ed). México: Pearson Prentice Hall.
- Hernández, C. (2018). *Estudio de la Quinta la Victoria*. Quito. (Tesis de pregrado). Universidad de Especialidades Turísticas. Recuperado de: <http://repositorio.udet.edu.ec/bitstream/45000/109/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Jurado, G (2014). *Calidad de la gestión en el servicio y atención al cliente para el mejoramiento de las operaciones internas en restaurantes de lujo en el Centro Histórico de la ciudad de Quito*. Tesis de Postgrado. Universidad

Pontificia Católica. Quito. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8010>

Lara, J. 2004. *Servicios de alimento y bebidas*. México: Linusa S.A.

Laza, P (2016). *Cocina y restauración*. Madrid: Síntesis

Lloret, E. (2012). *Servicios en alimentos*. Recuperado de:<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1729/1/tur84.pdf>

López A, Carabias, L y Díaz E. (2011). *Ofertas gastronómicas*. Editorial Paraninfo.

Martínez, A. (2012). *Manual de calidad para hoteles*. España: Septem Ediciones.

Medina, N. (2018). *Gestión de Alimentos y Bebidas*. Curso de Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera, Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo.

Ministerio de Turismo de Ecuador. (2015, 24 de marzo). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/reglamento-de-alojamientoturistico.pdf>

Ministerio de Turismo (2018, 5 de octubre). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Recuperado de: https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf

Ministerio de Turismo de Ecuador. (2017). *Estadísticas del turismo*. Recuperado de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/18-analisis-economico>

Motto, M. y Fernández, M. (2014). *Servicio y atención al cliente en restaurantes*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Prieto, C. (2017). *Emprendimientos, conceptos y plan de negocios*. (2^{da} edición). México: Editorial Pearson.

- Reinoso, L. (2011). *Mejoramiento del área de alimentos y bebidas del Refugio José Ribas (Volcán Cotopaxi)* (Tesis de pregrado). Universidad Internacional del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Rodríguez, J. (2012). *Guía de gestión de servicios en bares y cafeterías*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Salazar, D. y Burbano, C. (2017). Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicio. Caso: sector la Ruiripamba. Pichincha. Ecuador. *Revista Interamericana de ambiente y turismo*. 13, (1) pp. 2-4 ISSN 012-6651
- Servicio Nacional de Turismo de Chile (2017). 2017. *Manual de Restauración y hospitalidad. Establecimientos de Alimentos y Bebidas*. Santiago. Chile.
- Silva, M. (2015). *Análisis y propuesta de un sistema administrativo operativo basado en la gestión de calidad para el Hotel- Escuela Q de la ciudad de Quito, Ecuador*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Suarez, D. y Barraza, M. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. *Intangible Capital*. 11(2) pp. 147-165. Universidad Politécnica de Catalunya. ISSN 2014-3214
- Thompson, A.; Gamble, J.; Peteraf, M. y Strickland A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. (18^{va} edición.) México: Mcgraw Hill / Interamericana Editores.
- Universidad Interamericana para el desarrollo. (s.f). *Fundamentos de cocina y el servicio*. Recuperado de: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/GT/FS/FS01/FS01Lectura.pdf
- Valdés, E. (2016). Plan de Mejora Tecnológica para los servicios de alimentos y bebidas del restaurante La Cima Hotel Santa Clara. *Libre*: trabajo de diploma. Santa Clara. Cuba.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de observación de las instalaciones del departamento de bebidas y alimentos del Hotel San Francisco.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Sede Ibarra
Escuela de Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras
“GESTURH”

Instrumento N° 1

Ficha de observación del estado de las instalaciones, equipamiento y utensilios del departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel San Francisco.

<i>PROYECTO: Diseño de propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas del gran hotel San Francisco, provincia del Carchi, Ecuador.</i>		
FICHA DE OBSERVACIÓN #		Nombre Instalaciones del Hotel San Francisco
INDICADOR	Condiciones actuales	FOTOGRAFIA
ASPECTOS OBSERVADOS		
FECHA		Observaciones
ELABORADO POR	Juan Francisco León	

Anexo 2. Encuesta aplicada a los empleados del Hotel San Francisco



Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Sede Ibarra
Escuela de Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras
"GESTURH"

Instrumento N° 2

Encuesta a los empleados del Hotel San Francisco

Datos personales

Sexo: _____ Edad _____ Cargo ocupa _____ Años de servicios _____

2- ¿El Hotel San Francisco posee un plan estratégico?

Si		No		No se	
----	--	----	--	-------	--

3- ¿Conoce la misión y visión del Hotel San Francisco?

Si		No	
----	--	----	--

4- ¿Conoce la estructura organizativa del área donde labora?

Si		No	
----	--	----	--

5- ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

Si		No	
----	--	----	--

6- ¿Tiene subordinados a su cargo?

Si		No	
----	--	----	--

6- ¿Sus responsabilidades le han sido asignadas por escrito?

Si		No	
----	--	----	--

7- ¿Conoce la existencia de manuales de procedimiento del área donde labora?

Si		No	
----	--	----	--

8- ¿Conoce el procedimiento para reportar fallas y quejas al superior inmediato?

Si		No	
----	--	----	--

9- ¿Conoce la existencia de un plan de capacitación y adiestramiento para el personal que labora en el Hotel San Francisco?

Si		No	
----	--	----	--

10- Considera necesario la capacitación en el área donde se desempeña.

Si		No	
----	--	----	--

11- ¿Utiliza uniforme acorde a la función que desempeña en el Hotel San Francisco?

Si		No	
----	--	----	--

Anexo 3. Entrevista aplicada al Jefe de alimentos y bebidas del Hotel san Francisco



Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Sede Ibarra
Escuela de Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras
“GESTURH”

Instrumento N° 3

Entrevista al jefe de alimentos y bebidas del Hotel San Francisco

1. ¿Cuántos años de experiencia posee en el área de alimentos y bebidas de un hotel?
2. ¿El hotel cuenta con planificación estratégica? ¿Cuál es la misión, visión y valores del Hotel san Francisco?
- 3.- ¿Cuál es la categoría del Hotel San Francisco?
- 4.- ¿Cuál es su opinión sobre la estructura organizativa del Hotel San Francisco?
- 5.- ¿Cuáles son los objetivos del departamento que dirige?
- 6.- ¿Cuáles son las funciones que cumple como jefe de alimentos y bebidas en el hotel San Francisco?
- 7.- ¿Cuáles son las formas de reclutamiento del personal para el departamento que usted dirige?
- 8.- ¿Cuáles cargos están subordinados al jefe de alimentos y bebidas del hotel San Francisco?
- 9.- ¿Cuáles son las políticas de formación capacitación para el personal del departamento que dirige?
- 10.- ¿Qué tipo de manuales posee el departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco?
- 11.- ¿Cuáles son las áreas de operación actuales del departamento que usted dirige?
- 12.- ¿Cuáles servicios han requerido los clientes que el departamento de alimentos y bebidas no dispone?
13. ¿Cuál es su opinión sobre la prestación del servicio de alimentos y bebidas en un establecimiento de alojamiento?
- 14- ¿Cuáles son los espacios que dispone el departamento que usted dirige?
- 15.- ¿Cuál es su opinión respecto al equipamiento, mobiliarios que posee actualmente el departamento de alimentos y bebidas?

16. ¿Cuál es su opinión sobre el uniforme del personal del departamento de alimentos y bebidas de Hotel San Francisco?
17. ¿Cuál es el tipo de cliente que frecuenta la cafetería y salón de eventos?
- 18.- ¿Cuáles son los mecanismos aplicados en el Hotel San Francisco para evaluar la satisfacción del cliente?
19. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes de los clientes con respecto a las operaciones del departamento de Alimentos y bebidas del hotel San Francisco?
20. ¿Cuáles falencia considera usted presenta el departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco?
- 21.- ¿Qué cambios considera usted, son necesarios para superar estas falencias en el departamento de alimentos y bebidas del hotel San Francisco?
- 22.- ¿Qué opinión le merecen los competidores directos de la cafetería cercanos al Hotel

Anexo 4. Encuesta aplicada a los clientes externos



Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Sede Ibarra
Escuela de Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras
"GESTURH"

Instrumento N° 4

Encuesta dirigida a los clientes potenciales del restaurante del Hotel San Francisco.

El propósito de esta encuesta es determinar las preferencias y gustos de los potenciales clientes del restaurante del Hotel San Francisco. Es de resaltar que la información suministrada es para fines académicos y de estricta confidencialidad. Agradecemos de antemano su colaboración. Marque con una X la alternativa que se ajuste a su preferencia

1.- Género:

Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

2.- Edad:

18- 30 años	<input type="checkbox"/>
31- 43 años	<input type="checkbox"/>
44- 56 años	<input type="checkbox"/>
55 o mas	<input type="checkbox"/>

3.- Procedencia

Provincia Ecuatoriana	<input type="checkbox"/>
Extranjero	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de desayuno ofrecido por el hotel?

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Moderadamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Nada satisfecho	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Qué tan satisfecho está la ambientación del espacio donde recibe el servicio de desayuno?

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Moderadamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Nada satisfecho	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Qué tan importante es para usted contar con el servicio de alimentos y bebidas en su lugar de alojamiento para el almuerzo y cena?

Muy importante	
Importante	
Moderadamente importante	
Poco importante	
Nada importante	

7.- ¿Qué tan importante es para usted contar en el lugar de alojamiento con el servicio de alimentos y bebidas a la habitación?

Muy importante	
Importante	
Moderadamente importante	
Poco importante	
Nada importante	

8.- ¿Cuál es la probabilidad de que tome el almuerzo y cena en las instalaciones del hotel San Francisco?

Muy probable	
Probable	
Moderadamente probable	
Poco probable	
Nada probable	

9.-Tipo de comida de su preferencia

Típica	
Internacional	
Rápida	
Otra. Indique	

10.- ¿Cuál tipo de los siguientes servicio prefiere en un restaurante?

A la carta	
Menú fijo	
Buffet	

11.- ¿Cuál de los siguientes aspectos valora más en el servicio de alimentos y bebidas?

Precio	
Calidad del servicio	
Calidad de la comida	
Valor agregado (música, decoración, espectáculos..)	

12.- ¿En qué horario prefiere usted utilizar el servicio de alimentos y bebidas en el lugar donde se aloja?

Desayuno	
Almuerzo	
Cena	
Después de la cena	

13.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de alimentos y bebidas para una persona?

3 a 5\$	
6 a 8\$	
8 a 10\$	
Más de 10\$	

14.- Consume postre con sus comidas

Si	
No	

15.- Cual de los siguientes postres prefiere

Frutas	
Helados	
Pastelería	
Otro. Indique	

16.- ¿Cuál de los siguientes medios de pagos prefiere para pagar el servicio de alimentos y bebidas?

Debito	
Crédito	
Efectivo	
Cheque	

17.- ¿Cuál de los siguientes medios prefiere para recibir promociones y publicidad?

Facebook	
Twitter	
Instagram	
Correo electrónico	

Anexo 5. Ficha observación de los competidores



Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Sede Ibarra
Escuela de Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras
"GESTURH"

Instrumento N° 5

Ficha descriptiva de los competidores directos

PROYECTO: <i>Diseño de propuesta administrativa y operativa para el área de alimentos y bebidas del gran hotel San Francisco, provincia del Carchi, Ecuador.</i>		
FICHA DE OBSERVACIÓN #		Nombre del Competidor
INDICADOR	Descripción del Competidor	FOTOGRAFIA
ASPECTOS OBSERVADOS		
FECHA		Observaciones
ELABORADO POR	Juan Francisco León	

Anexo 6. Entrevista aplicada a expertos



Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Sede Ibarra
Escuela de Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras
“GESTURH”

Instrumento N° 6

Entrevista al profesional con experiencia en el establecimiento de restaurantes

El propósito de esta encuesta es determinar las condiciones idóneas para la operatividad del restaurante del Hotel San Francisco. Es de resaltar que la información suministrada es para fines académicos y de estricta confidencialidad. Agradecemos de antemano su colaboración.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el diseño y equipamiento de establecimientos de restauración?
2. ¿Cuáles son las áreas o zonas básicas que debe tener un restaurant de un hotel para prestar el servicio de alimentos y bebidas de calidad?
3. ¿Cuáles son los equipos utensilios y mobiliario necesario en cada una de las áreas básicas del restaurant de un hotel para prestar un servicio de excelencia?
4. ¿Cuáles son los cargos indispensables para una operatividad de excelencia en un establecimiento de restauración?
5. ¿Cuáles son las funciones principales de los cargos indispensables señalados anteriormente?
6. ¿Cuáles son las operaciones principales de un restaurante que usted considera deben contar con un procedimiento definido para su ejecución?
7. ¿Cuál es la documentación mínima necesaria para el adecuado funcionamiento del departamento de alimentos y bebidas de un hotel?