

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR

ESCUELA DE GASTRONOMÍA

Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Ingeniera en
Administración de empresas Gastronómicas

**PLAN DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE SERVICIO DEL
DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL WYNDHAM
QUITO AIRPORT**

Autor:

Jimena Karina Carrasco Guaita.

Director:

Mgst. Diego Andrade

Quito, Ecuador.

18 de noviembre 2019

Carta del Director del Trabajo de Titulación

Magister.

Juan Francisco Romero

Director de la Escuela de Gastronomía

Presente.

Yo Mgst. Diego Andrade, Director del Trabajo de Titulación realizado por Jimena Karina Carrasco Guaita, estudiante de la carrera de Administración de empresas Gastronómicas, informo haber revisado el presente documento titulado "PLAN DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL WYNDHAM QUITO AIRPORT", el mismo que se encuentra elaborado conforme al Reglamento de Titulación, establecido por la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR UNIB.E de Quito, y el Manual de Estilo institucional; por tanto, autorizo su presentación final para los fines legales pertinentes.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Diego Andrade', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Mgst. Diego Andrade

Director del Trabajo de Titulación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

1. Yo, Jimena Karina Carrasco Guaita declaro, en forma libre y voluntaria, que los criterios emitidos en el presente Trabajo de Titulación denominado: “ Plan de mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del Hotel Wyndham Quito Airport”, previa a la obtención del título profesional de Ingeniero en Administración de Empresas Gastronómicas, en la Dirección de la Escuela de Gastronomía. Así como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor/a.
2. Declaro, igualmente, tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Universidad Iberoamericana del Ecuador, 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 Titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, respetando los derechos de autor.
3. Autorizo, finalmente, a la Universidad Iberoamericana del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la UNIB.E (Repositorio Institucional), el referido Trabajo de Titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad Iberoamericana del Ecuador.

Quito, DM., a los xx días del mes de Noviembre de 2019



.....
Jimena Carrasco

1725433344

Quito, noviembre 18, 2019

CARTA DE AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento como principal eje a Dios por las bendiciones, fortaleza y sabiduría para tomar buenas decisiones en cada lucha, a mis padres y hermanos por el apoyo incondicional ya que sin ellos esto no hubiese sido posible. Incluso, es un placer agradecer a la UNIB.E, por brindarme una excelencia académica con el fin de conseguir la superación constante.

Debo agradecer de manera especial al Magister Diego Andrade y al Decano Jesús Gómez por haberme guiado en este largo camino con sus conocimientos, siendo un aporte invaluable para realizar un trabajo con total éxito. De igual forma agradezco al hotel Wyndham Quito Airport por permitirme usar sus instalaciones como campo para realizar la investigación previa.

Jimena Karina Carrasco Guaita

CARTA DE DEDICATORIA

Este logro va dedicado en especial a mi familia, ya que me impulsaron e inspiraron a la superación profesional, a mi persona que, aunque tuve algunos tropiezos seguí sin rendirme con esfuerzo y responsabilidad.

También dedico este trabajo a los docentes, ya que por medio de su labor de enseñanza, fortalecen nuestra educación y nos inculcan a ser una sociedad de excelencia cada día.

Jimena Karina Carrasco Guaita

ÍNDICE GENERAL

Carta del Director del Trabajo de Titulación	II
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	III
CARTA DE AGRADECIMIENTO	IV
CARTA DE DEDICATORIA.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE MAPAS	IX
ÍNDICE DE IMÁGENES	IX
RESUMEN	X
CAPÍTULO I.....	1
1. Introducción	1
1.1 Formulación del problema.....	1
1.2 Justificación de la investigación	5
1.3 Objetivos de la investigación	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.2 Bases Teóricas	9
2.2.1 Servicios del departamento de alimentos y bebidas en un hotel	9
2.2.2 Procesos de los servicios de un hotel de las distintas áreas	10
2.2.3 Áreas del departamento de alimentos y bebidas	11
2.2.4 Evaluación de los procesos de los servicios de un hotel	13
2.2.5 BPMS (BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA).....	14
2.2.6 Cuellos de Botellas en los procesos de las áreas del departamento de alimentos y bebidas	15
2.2.7 Metodología Lean Manufacturing	16

2.2.8 Desperdicios de producción	18
2.2.9 Estrategias de mejora a los procesos de las áreas de servicio.....	21
2.2.10JUST IN TIME	21
2.2.11Estructura operativa del personal del departamento de alimentos y bebidas.....	22
2.2.12 Gestión de calidad.....	24
2.3 Operacionalización de variables.....	25

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO APLICADO

3 Nivel de investigación	27
3.1 Diseño de la investigación.....	27
3.2 Unidad de análisis.....	28
3.3 Universo.....	28
3.4 Muestra.....	29
3.5 Técnicas e instrumentos	29

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 Análisis	31
Proceso del servicio de restauración.....	37
4.1.2 Resultados de las dimensiones.....	40
4.2 Análisis Cualitativo	55
Propuesta de estrategias	57

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	68
5.2 Recomendaciones	70
GLOSARIO.....	72

Glosario General.....	72
Glosario Web.....	73
Bibliografía.....	75
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Técnicas e instrumento para el análisis de la información	30
Tabla No. 2. Flujograma de los procesos del departamento de a y b	34
Tabla No. 3. Flujograma del proceso de compra, recepción y producción.....	35
Tabla No. 4. Funciones en cada proceso del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport	36
Tabla No. 5. Proceso de elaboración de alimentos	37
Tabla No. 6. Proceso de elaboración de alimentos	37
Tabla No. 7. Frecuencia y porcentaje de los aspectos llevados a cabo en el proceso de recepción de mercadería	40
Tabla No. 8. Frecuencia y porcentaje del control de las distintas áreas (recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio).....	41
Tabla No. 9. Control de la productividad	42
Tabla No. 10. Frecuencia y porcentaje de las causas del retraso de actividad laboral.....	43
Tabla No. 11. Manejo del Just in Time	44
Tabla No. 12. Factores que retrasan la producción	45
Tabla No. 13. Efectividad en los procesos de elaboración y presentación	46
Tabla No. 14. Cumplimiento de capacitaciones y guía	47
Tabla No. 15. Aplicación de acciones correctivas	48
Tabla No. 16. Aplicación de estrategias	49
Tabla No. 17. Frecuencia y porcentaje de la verificación de lo planificado y ejecutado	50
Tabla No. 18. Análisis de la entrevista a la Chef Ejecutiva	55
Tabla No. 19. Plan de mejora para implementación de la estrategia N° 1	58
Tabla No. 20. Plan de mejora para implementación de la estrategia N° 2	60

Tabla No. 21. Plan de mejora para implementación de la estrategia N° 3.....	61
Tabla No. 22. Plan de mejora para implementación de la estrategia N° 4.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Mapa de procesos de un departamento de alimentos y bebidas.	38
Gráfico No. 2. Aspectos llevados a cabo en el proceso de recepción de mercadería.....	41
Gráfico No. 3. Distribución porcentual del control de las distintas áreas (recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio)	42
Gráfico No. 4. Control de productividad.....	43
Gráfico No. 5. Distribución porcentual de las causas del retraso de actividad laboral.....	44
Gráfico No. 6. Manejo del Just in time.....	45
Gráfico No. 7. Factores que retrasan la producción	46
Gráfico No. 8. Efectividad en los procesos de elaboración y presentación.	47
Gráfico No. 9. Cumplimiento de capacitaciones y guías.....	48
Gráfico No. 10. Aplicación de acciones correctivas.....	49
Gráfico No. 11. Aplicación de estrategias.....	50
Gráfico No. 12. Distribución porcentual de lo planificado y ejecutado	51

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa No. 1. Estructura organizacional del departamento de alimentos y bebidas	23
Mapa No. 2. Cadena de valor de los servicios del departamento de alimentos y bebidas	32
Mapa No. 3. Cadena de valor del restaurante	33

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen No 1. Desperdicios de producción.....	18
--	----

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport. Conforme a los argumentos propuestos, la investigación se centró en la mejora continua de los procesos de las áreas que engloba el departamento de a y b. En relación con lo expuesto en el planteamiento, se proyectaron ciertas interrogantes que ayudaron a determinar las estrategias de mejora, donde se pudo caracterizar cada área y evaluar cada uno de los procesos, ya que estas áreas son las que cubren una necesidad básica alimentaria, incluso se mencionó la importancia de la productividad y la rentabilidad ya que este departamento es una de las fuentes de ingreso más relevantes de un establecimiento. Dentro de ello, se justificó la elección del objeto de estudio investigado. Teniendo como objetivo general: proponer estrategias de mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport. Se recalca que para la propuesta se realizó un análisis del entorno mencionado con un estudio de campo en el Sector de Tababela, la investigación estuvo sustentada y apoyada por el paradigma positivista que involucran al objeto de estudio de acuerdo a las relaciones causales entre las variables, además se usó un enfoque metódico cuantitativo lo que permitió una mejor operatividad, durante el proceso de investigación con el fin de obtener resultados con relación a la población observada. Se mencionó también que sus métodos auxiliares son de observación y análisis, siendo una investigación no experimental ya que observó los hechos tal y como se presentan en su contexto real. En base a ello se definió la población por lo que la muestra estuvo constituida por 2 chefs y 14 cocineros que se manejan en el departamento, se aplicaron entrevistas a los expertos, por lo que fue validado por el juicio de expertos. Los resultados tuvieron gran relevancia ya que se pudo evidenciar una de ellas que el tiempo no se controla, por lo que va creando cuellos de botella como retrasos en el trabajo durante la gestión operativa, lo que afecta a los procesos de cada área. En base a ello se pudo proceder a la propuesta de estrategias mediante un plan de mejora, mencionando los recursos necesarios y el plazo establecido para la ejecución de la misma. Lo que será importante para cada falencia y que se pueda lograr el objetivo principal de la propuesta.

Palabras clave: gestión de alimentos y bebidas, estrategias, mejora, productividad, procesos, rentabilidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Introducción

El trabajo de investigación se centra en la mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham, el cual influye dentro de la hotelería y en la gastronomía por formar parte importante de cada uno de los procesos que se manejan a diario en las distintas áreas del hotel. De igual forma se justifica la elección del objeto de estudio investigado el cual incluye aspectos sobre la propuesta de estrategias para el mejoramiento que irán apoyadas por las herramientas de la metodología de Lean Manufacturing. También se menciona el objetivo general que demarca el logro de la meta investigativa y los objetivos específicos que exponen los pasos a seguir para lograr el objetivo principal del estudio. Por ende, la aplicación de las estrategias se realizará con el fin de que se vaya dando la mejora continua en relación a manejo de tiempos, manejo de operaciones y ante todo la comunicación laboral.

1.1 Formulación del problema

El presente estudio, se centra en la gestión del departamento de alimentos y bebidas siendo la parte más importante dentro de un hotel ya que ahí es donde se va generando a diario un gran porcentaje de todas las ganancias. Su principal finalidad es brindar un servicio de alojamiento conjuntamente con el servicio de alimentos y bebidas de calidad cumpliendo con los requerimientos internos como externos.

Por ello, es relevante mencionar que tanto hoteles como emprendimientos invierten cada vez más en los departamentos de a y b teniendo en cuenta la importancia del sector para poder lograr operar cada área de manera eficiente y eficaz, además de otorgar capacitaciones para que cada trabajador este plenamente preparado para la actividad laborar designada, todo esto con la finalidad de lograr la plena satisfacción tanto del departamento de alimentos y bebidas como de todo tipo de clientes al momento de otorgar el servicio.

Gallego (2012), menciona que la gestión operativa de la restauración es muy compleja, llena de matices y posibles dificultades, que hay que superar en su momento que se presente ya que el producto o servicio tiene el componente de

la elaboración culinaria y el del servicio. Además, entran en juego como será manejado cada uno de los procesos de las distintas áreas incluso como se manipulará las materias primas que por lo general tienen una duración limitada y que son sometidas a transformaciones cuyo resultado es difícil de predecir, aunque esté escrito en un manual. Cada oferta de restauración tiene que tener un tratamiento singular por lo que es necesario aplicar todas las técnicas y herramientas para que cada proceso sea realizado de manera correcta.

Por otra parte, la actividad del departamento de alimentos y bebidas es muy importante dado el papel que desempeña todo dependerá de una excelente planificación, organización, desarrollo, control y ante todo la evaluación para conocer en que posiblemente se esté fallando o haya algo que mejorar y por ende proceder a aplicar todas las acciones correctivas.

Además, se hace énfasis en la organización y coordinación de las operaciones que son efectuadas. Incluso se puede acotar que, la importancia de contar con un sistema de información operacional ayudará a controlar la gestión y su función para evitar resultados desfavorables que puedan afectar al establecimiento.

Zambrana (2015), toma en cuenta que, al no ser trabajadas correctamente las áreas del departamento de alimentos y bebidas con una correcta organización, podrá existir un desequilibrio financiero producido por pérdidas o desperdicio de insumos o materia prima en las distintas áreas. Por lo que, viene a ser un aspecto negativo jugando en contra con los ingresos y ante todo su gestión operativa. Por otro lado, los costos de operación, el consumo de los clientes, la salida de almacén y el precio de venta del servicio influirán en su calidad con la que se maneje el departamento. Se recalca que la pérdida económica que se vaya presentando en el sector alimentario, compone una fuente de insostenibilidad para los establecimientos que brindan este tipo de servicio.

En el contexto quiteño hotelero se puede apreciar principalmente que, en la cadena de hoteles y restaurantes dedicados al servicio de alimentos y bebidas, la situación de algunos establecimientos ha sido perjudicada por el incorrecto manejo en algunos procesos del departamento. Algunos Chefs de Partida me supieron manifestar que la causa principal es por falta de conocimientos, no contar con capacitaciones ni actualizaciones de métodos o técnicas para el mejor

desempeño, en cuestión a la producción el no tener un stock adecuado de materia prima e insumos para brindarle al cliente. Esto a su vez irá generando demoras en la producción y el servicio, lo que notoriamente ha afectado a los mismos y a toda la cadena de alimentos y bebidas.

En conversaciones sostenidas con la Chef Ejecutiva Gabriela Cadena se evidenció lo siguiente:

- a) El inconveniente enfocado en los tiempos para la salida de platos tanto para el servicio de Room Service como restaurante, este retraso se fue notando que es por falta de comunicación de actividades que son designadas a cada trabajador y ante todo no haber contado con un entrenamiento laboral para la efectuación previa de los procesos. La Chef supo informar que a diario siempre habrá algo que mejorar en el departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport, como primera evidencia que se tuvo.
- b) Se observó que la producción no está fluida y va aumentando las necesidades del almacenamiento, pues no contar con los productos e insumos en el momento será una falla departamental, por eso, se recalca que es importante llevar un control óptimo de inventarios y orden de todos los productos e insumos siendo la labor principal del jefe de alimentos y bebidas quien se encarga de la organización y supervisión.
- c) La Chef supo decir que al tener una incorrecta planificación podrán verse afectados todos los procesos del departamento, las áreas de producción tales como la cocina central, servicio de restaurante, autoservicio, catering, eventos y ante todo el servicio de Room Service, sus funciones a la hora de otorgar el servicio de alimentos y bebidas, abastecimiento de materia prima, distribución y aun durante la productividad.

Así mismo, la jefa de alimentos y bebidas mencionó que la falta de comunicación dentro de la industria hotelera, ya sea por no contar con el conocimiento o actualización de los procesos que influyen en el entorno mencionado, se podrá ver afectada la gestión de la calidad en el departamento de alimentos y bebidas dentro de cada una de las áreas de los establecimientos. Por ende, se recalca que al no tener claro cada proceso y no poder cumplir con la actividad donde

fluya la comunicación laboral el ciclo operativo no podrá ser disciplinado y por lo que el servicio será insatisfecho con posibles pérdidas económicas.

En base a lo observado y evidenciado se requiere la propuesta de estrategias con la finalidad de mejorar la parte operativa del departamento de alimentos y bebidas cada vez mejor y así evitar despilfarros o pérdidas lo que podría afectar económicamente al departamento y al establecimiento hotelero.

De acuerdo con lo planteado se determinan las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos compone el departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport?
- ¿Cómo funciona los servicios que conforma el departamento de alimentos y bebidas en el hotel Wyndham Quito Airport?
- ¿Qué estrategias se deberían tomar en cuenta para la mejora a los procesos de las distintas áreas del departamento de alimentos y bebidas, las que ayuden a la mejora continua tanto en la operatividad y servicio?

1.2. Justificación de la investigación

Debido a que el hotel Wyndham Quito Airport tiene gran acogida por los servicios que brinda, de alojamiento y alimentación, se ha hecho enfoque en cada uno de los procesos del departamento de alimentos y bebidas, por ello definir estrategias de mejora ayudará a lograr y seguir manteniendo altos estándares de calidad durante sus procesos en cada una de las áreas.

Por ello, la presente propuesta constituirá un aporte al hotel, beneficiando mediante las estrategias de mejora, con un seguimiento correcto de las operaciones, se tendrá un mejor manejo de tiempos, fluidez óptima durante la producción, prácticamente el mejoramiento del control de todos los procesos que engloba las áreas de alimentos y bebidas, que permita superar cada actividad. Por ende, se logrará la calidad óptima de la importancia gastronómica y hotelera, con el fin de desarrollar y generar mejoras constantes durante la gestión del proceso, de tal manera que se aplique a todas las áreas.

Por otro lado, con esta investigación se podrá ir beneficiando al personal con una efectiva capacitación o entrenamiento laboral, ya que tienen el contacto directo de cada uno de los procesos que se manejan en el departamento, además que por naturaleza de esta industria exige un trato personalizado, tanto con los clientes como con los subordinados y con los compañeros.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Proponer estrategias de mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport.

1.3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar los servicios del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport.
- Evaluar los procesos de los servicios del hotel, correspondientes a las distintas áreas.
- Definir las estrategias de mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Los antecedentes aplicados a la presente investigación son de suma relevancia, ya que cada uno de los autores mencionan la importancia de gestionar correctamente los procesos que engloba un departamento de alimentos y bebidas. Por lo cual, fortalece a la investigación de tal manera que se pueda tener claro el contexto para ir desarrollado y aplicando a cada una de las bases teóricas. Los enfoques de cada autor me ayudarán principalmente a ir logrando la mejora continua en la gestión operativa día a día dentro del establecimiento que estoy haciendo la previa investigación.

2.1. Antecedentes de la investigación

Artacho (2018) realizó una investigación, que tuvo como principal objetivo hacer mención al manejo de procesos con calidad, que fue enfocada a la Gestión de departamentos de servicio de alimentos y bebidas. El diseño de la investigación se apoyó en un estudio experimental de tipo descriptiva. Para esto, se realizó un cuestionario a personas expertas en el entorno de alimentos y bebidas. Los resultados evidenciaron que mediante una correcta gestión de procedimientos que realiza una organización, donde está implicado varios factores como la determinación de actividades del personal, manejo de materia prima u otorgación de diversos servicios se logrará la finalidad total de manejar efectivamente el departamento.

La investigación de Artacho, contribuyó elementos importantes ya que se debe llevar una correcta gestión en los procesos del departamento de alimentos y bebidas respetando su manejo y tiempos operativos, lo que irá fortaleciendo al desarrollo de toda la gestión operativa. Incluso, se podrá identificar posibles riesgos que puedan ser solucionados sin que pasen desapercibidos, todo esto irá abriendo varias oportunidades de mejora constante y de calidad y lo más importante conseguir la satisfacción de cada uno de los potenciales clientes que acudan al hotel Wyndham Quito Airport.

Por otro lado, Zambrana (2015), realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar los sistemas que deben tener los departamentos de alimentos y bebidas, dirigidos a los establecimientos hoteleros gastronómicos que manejan

los servicios de alojamiento y restauración. El diseño de la investigación se sustentó en un estudio de campo de tipo descriptivo. Para ello, se aplicó un cuestionario a personas que manejan y cumplen con la gestión operativa de los departamentos de alimentos y bebidas. Los resultados arrojaron que los sistemas en un establecimiento hotelero gastronómico son indispensables ya que se requiere de seguimientos donde se compruebe que todo se esté llevando a cabo en las distintas áreas de alimentos y bebidas.

La investigación de Zambrana, aportó elementos fundamentales sobre los sistemas, ya que lo que se procura es que haya un control óptimo del departamento de alimentos y bebidas tanto de los procesos como de cada una de las áreas. Por lo tanto, al ser efectivamente llevado a cabo cada procedimiento que tiene el establecimiento, todo el personal estará al tanto de cada proceso mediante el sistema logrando el correcto desempeño laboral.

Gallego (2015) realizó una investigación, que tuvo como principal objetivo dar a conocer que la gestión de Restauración, que fue dirigida a los hoteles, bares y restaurante. El diseño de la investigación se apoyó en un estudio experimental de tipo descriptiva. Para esto, se realizó un cuestionario a especialistas y estudiantes del entorno gastronómico hotelero. Los resultados demostraron que para gestionar establecimientos que manejen alimentos y bebidas, deberán tener una verdadera planeación estratégica y ante todo comunicación con todas las áreas, ya que estos factores influyen dentro y fuera de hoteles, restaurantes y bares.

La investigación de Gallego, ayudo en gran parte a la investigación ya que hace énfasis en la comunicación, siendo el factor primordial para que los procesos del hotel se manejen correctamente, exigiendo mayor participación desde recursos humanos, relación de la empresa con el entorno y conocimiento del equipo con el cliente interno. Por ello el conocimiento de todos los componentes tiene que ser impartido a todo el personal, para que cada proceso y actividad este claro para todos y no se presente inconvenientes a la hora de la labor. Incluso lograr que con el pasar de los tiempos día a día se dé la mejora continua en la gestión operativa ante cualquier cambio que se tenga que presenciar dentro de estos departamentos de alimentos y bebidas sea cual sea el establecimiento.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Servicios del departamento de alimentos y bebidas en un hotel

Los servicios que engloba el departamento de alimentos y bebidas, son los más productivos y operacionales en los hoteles, cuyo servicio básico es el alojamiento, además de la restauración lo que incluye eventos, banquetes, alimentos y bebidas tanto para el restaurante como para el Room Service, la planificación que se realice dependerá de la Gerencia de alimentos y bebidas del hotel y de su jefe directo. El servicio de alimentación constituye un factor importante dentro de la industria hotelera, ya que con el alojamiento genera fuentes de ingresos más importantes en los establecimientos.

Según Dahmer (2011), un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes. Un servicio no requiere llevar un inventario ni se necesita invertir en materia prima, pero si debe invertir en constantes capacitaciones y actualizaciones para mejorar al personal en cuestión a conocimientos para que puedan brindar el servicio de calidad a todos los potenciales clientes.

Es oportuno acotar, que la producción y servicio de alimentos es llevado a cabo por el Chef principal, responsable de la planificación de los menús, a ello se suma el jefe de alimentos y bebidas. Este servicio es ofrecido en los restaurantes del hotel y en las habitaciones. Por ello se recalca que, al contar con un personal capacitado, teniendo los procesos y servicios claros se podrá otorgar un servicio de calidad. Ya que en la actualidad las necesidades de la demanda han traído consigo el mejoramiento y ampliación de la oferta incluso la estructura organizacional también juega un papel muy importante para que todo vaya de la mano.

Por otro lado, se hace mención al Room Service, ya que es el servicio de restauración más importante por lo que ofrece desayuno, almuerzo y cena, en las habitaciones durante las 24 horas todo el día. Este tipo de servicio requiere una coordinación tanto interdepartamental como personal por lo que se debe contar con todo el equipamiento necesario para operar efectivamente.

2.2.2. Procesos de los servicios de un hotel de las distintas áreas

La determinación de proceso es de origen latino processus. Según informa el diccionario de la Real Academia Española RAE (2019). “este concepto describe la acción de poder avanzar al paso del tiempo y al conjunto de etapas necesarias para concretar una operación sea cual sea la situación”. (s.p)

Según Artacho (2018), identificar y conocer los procesos implica saber cómo el departamento será manejado por personas que conozcas el ámbito, en base a su sistema organizacional que lleva el hotel, por lo cual es importante que todo el personal tenga conocimiento de ello y cada uno conozca las actividades a realizar donde les permitan identificar los procesos a desarrollar y se logre el desempeño eficiente.

El departamento de alimentos y bebidas de un hotel maneja los siguientes procesos

- **Compras** (cotizaciones)
- **Recepción** de mercadería (Verificación de la calidad, peso, seguridad etc.)
- **Control de bodega**
- **Almacenamiento** (PEPS)
- **Distribución** (áreas de almacenamiento, abastecimiento)
- **Producción** (flujo operativo de todas las áreas del departamento de alimentos y bebidas, preelaboración, etiquetado, etc.)
- **Servicio** (restaurante, lobby bar buffet, Room Service, eventos y banquetes en cuestión al tiempo y calidad)
- **Limpieza y desinfección:** de todas las áreas antes y después de la producción.

Con relación a esto, Collados (2016) determina que en un hotel se manejan dos tipos de procesos con relación directa al cliente que viene a ser la recepción del huésped, hospedaje, servicio de alimentos y bebidas y eventos, por otro lado, está la relación indirecta que consta con la gestión del área comercial, RR HH, dirección y finanzas, mantenimiento de equipos, compras, aprovisionamiento y la limpieza.

De acuerdo al enunciado, es importante conocer los tipos de procesos de manera global: los operativos son los que generan como resultado final el bien o servicio para el mercado objetivo a donde nos estemos dirigiendo. Por ejemplo, dentro de un restaurante los procesos operativos se desarrollan en las áreas de bodega, cocina y servicio por el uso de materia prima y métodos de transformación para llegar a un plato final que es solicitado por el cliente.

Por otro lado, están los administrativos, esta llevado a cabo por la dirección y expertos de la empresa, en este caso sería el cambio de menú cada cierto periodo de tiempo, claro está esta labor será realizada por el Chef ejecutivo y el jefe de alimentos y bebidas. Por eso, para este cambio se necesita de insumos más una acción para generar el resultado. Y finalmente están los de apoyo, son los que están ligados con otros tipos de procesos, que sirven como soporte y ayudan a completar y lograr el mismo objetivo.

2.2.3. Áreas del departamento de alimentos y bebidas

Son todas las áreas que comprende desde la cocina hasta el servicio de habitación.

De acuerdo a lo que se plantea, Zambrana (2018) expresa:

El departamento de alimentos y bebidas se divide en dos áreas de trabajo y consumo con el fin de que el personal pueda desempeñar y desarrollar un trabajo ordenado, mejorando así la eficacia y eficiencia de las operaciones que vayan a ser realizadas en las distintas áreas operativas. (p.10)

Área de trabajo está estructurada por: Cocina

- Área caliente
- Área fría
- Pastelería y Panadería
- Frigoríficos para verduras, lácteos, alimentos preelaborados y congelados.
- Bodega
- Zona de lavado

- Almacén

Restaurante y cafetería

- Lobby Bar

Área de consumo conformada por:

- Restaurante- cafetería
- Bar

Como punto primordial cada una de las áreas debe contar con una correcta planificación y organización para que el trabajo sea desempeñado efectivamente, es importante realizar un control para poder cumplir con los requerimientos tanto del departamento como del cliente que solicita el servicio de alimentos y bebidas. Fundamentando con lo enunciado, cada zona tiene que tener una cantidad de stock de materia prima e insumos para poder abastecer un servicio con calidad.

En consideración a lo expuesto Zambrana (2018), determina dos subdepartamentos relevantes que engloba toda el área del departamento de alimentos y bebidas:

- **Subdepartamento de compras:** Aquí se asegura y controla si las compras cumplen con todos los requerimientos que solicitó el chef ejecutivo, por ello es de suma importancia el conocimiento de los generadores de los productos, quiere decir de los proveedores, por lo tanto, se comprobará la relación de calidad y precio por los productos y materia prima solicitada.
- **Subdepartamento de almacén:** Estará dirigido por un responsable, quien recibirá observando que todo esté en buen estado, verificará los productos respetando las buenas prácticas de manufactura y procederá a la distribución entre todas las zonas de almacenamiento. A este lugar las personas encargadas de cocina acudirán para la solicitud de la materia prima que necesiten con registros o listados donde quede la constancia de que entrego el producto.

Lo mencionado, lleva a tener en cuenta que toda empresa del sector hotelero debe manejar una correcta caracterización y organización de las áreas de trabajo y consumo, teniendo claro las actividades a desempeñar en ellas. Esto ayudará a mejorar el servicio, tiempos y ante todo que no se dé pérdida tanto de alimentos como de insumos.

2.2.4. Evaluación de los procesos de los servicios de un hotel

La gestión operativa hotelera genera cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, por ello, para conseguir resultados concretos después de la evaluación se deberá tener los recursos y la capacidad necesaria para ir diagnosticando y evaluando los procesos. Además, los mismos deberán ser precisos, cuantificables, medibles y ante todo estén alineados con las posibilidades del hotel.

Según el gerente general del Hotel del Lago Inter-Continental Oney (2003), una manera de evaluar los procesos es a través de las encuestas a todo el personal del departamento ya que son los expertos en su labor siendo posible identificar si las fallas que posiblemente se estén dando en los procesos, es a causa de la deficiente actividad laboral.

Por consiguiente, para Collados (2016), es importante realizar seguimiento del equipamiento siendo esencial ya que mediante ello se realizará la evaluación de los mismos, ya que por un implemento que no se esté usando correctamente puede estar fallando uno de los procesos, determinado esto será una pauta para verificar que área presenta fallas y tomar medidas correctivas para mejorar la situación.

Se puede acotar, que es necesario tomar en cuenta ciertos parámetros para la respectiva evaluación, tales como:

- **Profesionalidad:** Habilidades y conocimientos de los empleados para llevar a cabo distintos procesos que serán manejados en las distintas áreas en el departamento de alimentos y bebidas.
- **Accesibilidad:** Del equipamiento necesario para cumplir con las actividades designadas para cada proceso.

- **Comunicación:** Flujo de comunicación de la estructura organizacional abierta, participativa, precisa y coherente.
- **Credibilidad:** En el actuar y conversar, todo el personal debe proyectar una imagen de confianza y honesta.
- **Elementos tangibles:** Aquí es donde la empresa siempre debe proyectar una imagen de calidad mediante las evidencias físicas del servicio gracias a la ejecución de los procesos.

2.2.5. BPMS (BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA)

Una buena práctica es considerada como una idea que afirma que hay técnicas, métodos, procesos o actividades son más eficaces que otros para alcanzar un resultado, por ello, esta herramienta es aplicable en todos los procesos de elaboración y manipulación de alimentos, siendo fundamental para la obtención de productos aptos para el consumo humano.

Collados (2016), menciona que para mantener correctamente las BPMS, es importante realizar una correcta manipulación desde su recepción hasta la producción. Claro está el personal de todo el departamento tendrá que tener el conocimiento previo para manejar dentro de la cocina. Por eso hace énfasis en lo siguiente:

- Cada producto o materia prima debe estar correctamente empacado con sus especificaciones previas de acuerdo a lo que solicita la empresa.
- Se debe mantener el registro de recepción de las compras por parte del proveedor, donde quede la constancia de que se recibió de acuerdo a los requerimientos.

En este apartado es de suma importancia el control de la materia ya que se tendrá el contacto directo para la previa producción en cocina, lo que influirá a la hora de producir el plato solicitado. Cabe recalcar que para cumplir con cada requerimiento de las BPMS es relevante contar con lo siguiente:

- Tener una correcta ubicación de las instalaciones
- Distribución adecuada de equipos e insumos
- Almacenamiento
- Transporte

- Lugares para eliminar los desechos
- Materia prima en buenas condiciones

Al contar con cada requerimiento, se podrá ir logrando la mejora de los sistemas de calidad, la producción, tiempos de ejecución de actividades incluso identificar los puntos críticos de cuellos de botellas para poder solucionar cualquier percance. Además, se garantiza producir alimentos inocuos y de calidad logrando que el departamento se sienta satisfecho de su actividad laboral y que el cliente cumpla con sus expectativas.

2.2.6. Cuellos de Botellas en los procesos de las áreas del departamento de alimentos y bebidas

Los cuellos de botella son los factores que pueden estar afectando a cada uno de los procesos desde la recepción de materia prima hasta la otorgación de servicio, para identificar se debe proceder a una la monitorización de los procesos, prestando especial atención a los eslabones más débiles que se presenten o se puedan estar presentando en cada una de las áreas operativas, claro está indagando en las causas de su origen relacionadas con ineficiencias, problemas técnicos o descensos en el nivel de productividad.

Por ello, para Contreras (2015) es importante enfatizar en el seguimiento previo para la rápida identificación de los cuellos de botella para proceder a resolver la situación lo antes posible y evitar consecuencias negativas tales como la lentitud de los procesos y deficiencia laboral, prácticamente todo esto irá afectando a la gestión operativa del departamento de alimentos y bebidas.

El cuello de botella se caracteriza por reducir la eficiencia de la producción de la cadena productiva de todo establecimiento o industria, dentro de los factores están demoras, exceso de inventario y aun los costes económicos, todo esto afectando al desempeño laboral del personal como a la rentabilidad del establecimiento.

Por ello, dentro del departamento de alimentos y bebidas, se puede ir observando los aspectos que estén afectando la gestión operativa, sin embargo, para confirmar se debe realizar el levantamiento de información con el personal

que maneja cada proceso de las distintas áreas del departamento. Los puntos que pueden estar afectando son los siguientes:

- **Demoras en tiempos de despacho:** En este apartado, se puede determinar que su origen es operativo, ya que el personal en ciertas ocasiones no controla los tiempos desde la productividad hasta la salida de platos.
- **Distribución de actividades:** La ineficiente distribución de actividades, hace que no se siga correctamente los procesos, lo que va afectando a toda la cadena operativa, provocando una caída de la eficiencia. Se pudo observar la mala gestión.
- **Falta de capacitaciones:** El no contar con capacitaciones previas para ir adquiriendo nuevos conocimientos y en base a ello mejorar la actividad laboral, manejo de procesos y ante todo controlar tiempos. Trae consecuencias como la deficiencia laboral, no lograr una productividad eficiente y el aumento de costes para la empresa. En este punto, el origen es organizacional ya que RR. HH y los jefes de alimentos y bebidas tienen que otorgar programas de capacitación al personal dando valor al departamento como a todo el personal que lo conforma, así logrando mejorar los mencionados cuellos de botella evitando reacciones negativas.

Es importante contar con la disponibilidad de datos en tiempo real, pudiendo detectar el inicio de un cuello de botella, incluso antes de que se produzca, por eso es necesario tener una visión clara de que nada quede fuera del control de la gestión.

2.2.7. Metodología Lean Manufacturing

Lean Manufacturing también llamada filosofía esbelta, se ha convertido en el paradigma de los sistemas de mejora de los procesos de productividad asociada a la excelencia industrial, a través de la reducción de todo tipo de desperdicios, creación de valor y flujos continuos. Esta metodología tiene un enfoque en la mejora continua que permite minimizar inventarios, adquirir lo necesario y ante todo optimizar recursos.

Fernández (2014), menciona que entre los principios de Lean: creación de valor realiza el productor en forma de productos o servicios, está la eliminación de defectos, tiempos de espera, inventarios y sobreproducción. Luego de haber creado valor y eliminado mudas está el flujo continuo donde el producto debe ir adquiriendo valor sin que pare a lo largo de la cadena teniendo más flexibilidad. En cuestión a la velocidad del cliente se sincroniza los procesos solo con lo que el cliente pida y de ahí se va logrando la mejora continua (KAIZEN)

Según Lean Manufacturing, conceptos técnicas e implementación. Las principales herramientas son:

- JUST IN TIME (herramienta que será aplicada en esta investigación)
- Las 5 S
- Control total de calidad
- Mantenimiento productivo total
- Circuitos de control de calidad
- Cero defectos
- Detección, prevención y eliminación de desperdicios
- Control estadístico de procesos
- Mejoramiento de calidad
- Ciclo de Deming
- Kanban
- Sistemas de sugerencias
- SMED
- Disciplina en el lugar de trabajo
- Benchmarking
- Orientación al cliente
- Análisis e ingeniería de valor

Las herramientas mencionadas, son esenciales en todo tipo de establecimiento ya que el objetivo final del lean es cambiar la cultura organizacional transformando el pensamiento de mejora continua y trabajo en equipo con los trabajadores que engloba la misma.

2.2.8. Desperdicios de producción

Los desperdicios, despilfarros o mudas son conceptos que se aplicaron inicialmente por el ingeniero Taiichi Ohno, que se basó en el Just in Time el Sistema de producción de Toyota. En base a esto las empresas analizan su valor agregado en la producción y en la manufactura e identifican los tipos de desperdicios que se observan en ella para prontamente eliminar y dar una solución. En este caso para tener más claro, a continuación, se mencionan los desperdicios de producción en la imagen N°1.



Imagen No 1. Desperdicios de producción. Fuente: Vélez, 2017.

Según Vélez (2017), eliminar los desperdicios o mudas es sumamente importante, para producir bienes o la prestación de un determinado servicio sin que exista tiempos de espera, despilfarros y ante todo aumento de costes para la empresa dedicada a la producción.

Sobreproducción

La sobreproducción es un desperdicio crítico porque no incita a la mejora, siendo el resultado de fabricar más cantidad de la requerida o de invertir o diseñar equipos con mayor capacidad de la necesaria. Creyendo que, al producir más, existiría minimización de los costes de producción y almacenamiento siendo un error por toda persona o empresa.

Dentro de las características de sobreproducción están las siguientes:

- Una mala planificación de la producción.
- Grandes cantidades de stock

- Equipamiento obsoleto.
- Hacer un mal uso de la automatización y dejar que las maquinas trabajen al máximo de su capacidad.

Salazar (2016), hace énfasis en que todo parte por una mala planificación y distribución de actividades ya que todo eso influye en los tiempos dentro del proceso productivo, creando círculos de espera en materiales, herramientas, máquinas y cuellos de botella, generando esperas durante el proceso ya que una fase puede ir más rápida que otra, afectan a toda la gestión operativa. Por ende, es importante realizar una correcta estandarización de operaciones, flujos de piezas necesarios e implementaciones de sistemas mediante la herramienta KANBAN siendo una forma de comunicarse e intercambiar información entre los diferentes operarios y sistemas de una línea de producción.

Tiempo de espera

Se da por una secuencia de trabajo o un proceso ineficiente. Ya que los trabajadores podrían permanecer parados a causa de la falla de máquinas o falta de materiales o insumos. Aquí es donde se va creando el famoso cuello de botella, donde se genera la espera debido a que una fase del proceso productivo puede ir más rápido que otra afectando a toda la labor.

Las causas principales son:

- Una mala gestión de las compras.
- Largo tiempo de arranque del proceso.
- Mala planificación de la producción.
- Problemas de calidad en los procesos anteriores.
- Producción en grandes lotes
- Baja coordinación entre operarios

Transporte y movimientos innecesarios

Es el resultado de un movimiento o manipulación de material innecesario, dado que se trata de un desperdicio que no aporta valor añadido al producto o servicio, pero si va causando aumento de dinero, mano de obra y los plazos de entrega del producto serán más largos.

Causas

- Excesivos almacenes intermedios.
- Baja eficiencia de los operarios y las máquinas.
- Mala distribución de la planta.
- Bodega este lejos de la parte operativa.

Gallegos (2012), recalca que es importante la reordenación o reajuste de las instalaciones para facilitar los movimientos de los empleados y ante ello se vaya mejorando el desempeño laboral de los trabajadores para que operen eficientemente y no realicen movimientos innecesarios.

Exceso de almacenamiento

Según la perspectiva de Lean, este despilfarro se contempla como los síntomas de una fábrica ineficiente que no opera de manera correcta porque encubren productos muertos, deterioros en la manipulación, obsolescencia de materiales, tiempo empleado en la detección de errores, lo cual va generando costes difíciles de cubrir.

Causas

- Contenedores o cajas demasiado grandes
- Rotación baja de existencias.
- Sobreproducción.
- Tiempos de cambio de máquina o de preparación de trabajos largos.

Defectos, rechazos y reprocesos

Este tipo de despilfarro ocasiona gran pérdida de productividad, porque incluye el trabajo extra que debe realizarse como consecuencia de no haber ejecutado correctamente el proceso productivo desde el primer momento o al no tener una óptima planificación desde la alta gerencia causando pérdida de recursos materiales, tiempo y dinero.

Causas

- Formación o experiencia de los operarios inadecuada.
- Maquinaria poco fiable.
- Errores de los operarios.
- Proceso productivo mal planificado y mal diseñado.

Exceso de inventario

Es el stock acumulado por el sistema de producción que tiene un impacto negativo en la economía de la empresa y emplea espacios valiosos que podrían ser utilizados por otros materiales, así ahorrando espacio y dinero. Incluso el stock es una fuente de pérdidas por productos que se convierten en obsoletos, además de no rotar los productos, no realizar correctamente el inventario va afectando a la empresa.

Causas

- Falta de conocimientos para realizar la rotación de stocks
- Mala planificación de la producción.
- Prevención de posibles faltas de material por ineficiencia de los proveedores.
- Lógica “just in case”: tener stock “por si acaso”.

En función a lo mencionado, es sustancial realizar un correcto manejo de inventarios dentro de bodega o almacén, claro está con la previa planificación para que exista una debida rotación y no se den perdidas de materiales, productos obsoletos y no afecte a los costes de la empresa.

2.2.9. Estrategias de mejora a los procesos de las áreas de servicio

Mosquera (2016) define estrategia como un proceso innovador a largo plazo, siendo un factor indispensable en cualquier empresa, con el fin de sobrellevar los cambios continuos que se genera en los distintos ámbitos laborales con varios enfoques. Ya sea para mejorar los procesos, maximizar las ventas, incrementar la rentabilidad y aun el posicionamiento y aceptación en el mercado.

Con respecto a esto, el autor establece que las estrategias son determinadas y aplicadas en función a la misión, visión y objetivos de la organización para saber que se debe mejorar y a donde queremos llegar.

2.2.10. JUST IN TIME

El sistema de producción justo en el tiempo es una herramienta de lean Manufacturing, conocido como inventario cero, producción ligera, manufactura sincronizada o de flujo continuo, se refiere a que todo producto, materia prima e insumo debe estar en el momento oportuno, claro está que es esencial en toda

actividad laboral. Se toma en cuenta, esta herramienta ya que es usada por todas las empresas siendo como principal objetivo el mejoramiento continuo de los procesos.

Correia (2011), hace énfasis en el JUST IN TIME siendo la teoría administrativa orientada disminuir al máximo los niveles de inventarios y los costos asociados a estos, tales como costos de almacenaje, costos de mantenimiento de inventario, la reducción de merma y ante todo surge un incremento en la productividad. Por eso, la mayoría de establecimientos que implementan los sistemas JIT están persiguiendo una estrategia de reducción de costos, mediante la redefinición de las actividades estructurales y de procedimientos que se realizan dentro de una empresa.

Por ello, el JUST IN TIME ayuda a determinar cómo gestionar el sistema de producción de toda empresa u organización, lo que implique desde la parte de las compras hasta la producción. Por ello, todo tiene que estar justo en el tiempo. En este punto también se podrá identificar cuáles son los insumos y procesos que arriesgan de mayor a menor grado la producción y entrega del producto final. Así pudiendo actuar ante estos riesgos de manera rápida y evitar que empeore el problema presentado.

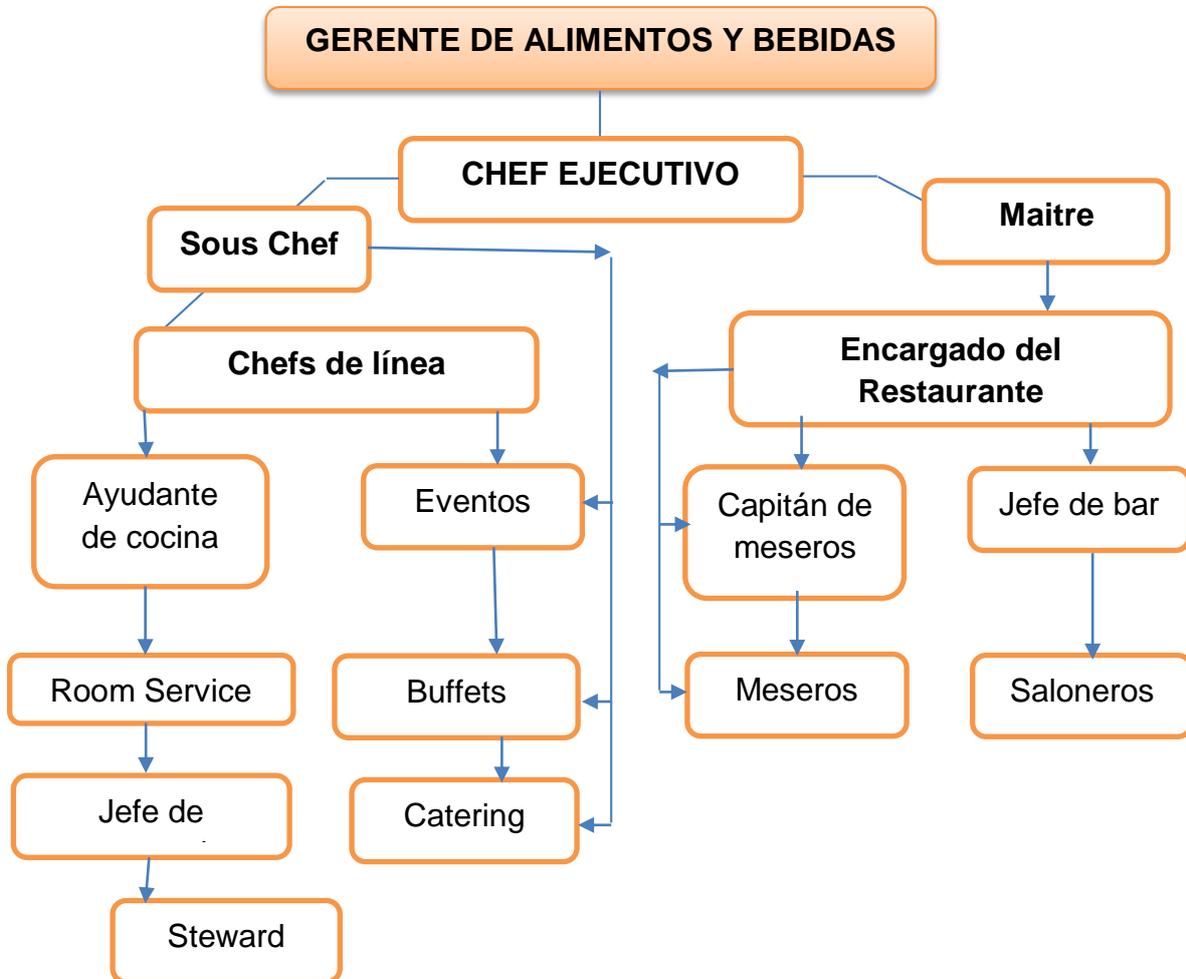
2.2.11. Estructura operativa del personal del departamento de alimentos y bebidas

El departamento de alimentos y bebidas abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico desde la recepción de materia prima y producción hasta el servicio y venta. En lo que se refiere a esto, el personal debe estar altamente capacitado para que forme parte de la estructura operativa siendo relevante al momento de cumplir con las actividades que serán designadas de acuerdo a su puesto de trabajo. En base a ello, más adelante, se mencionará el personal que opera el departamento de a y b.

Debido a la importancia que se le da al enunciado, Gallegos (2012) indica que es necesario fijar el organigrama que se maneja en el departamento de alimentos y bebidas del establecimiento hotelero, con el fin de que se pueda ir

estructurando y ubicando al personal de acuerdo a su experiencia y conocimiento laboral que irá conformando todo el departamento.

Estructura organizacional del departamento de alimentos y bebidas.



Mapa No. 1. Estructura organizacional del departamento de alimentos y bebidas Fuente: Gallegos, 2012.

Seguidamente se menciona, que un departamento de alimentos y bebidas de un hotel está conformado por dos áreas de cocina y servicio, manejando una estructura de 16 personas en la cocina (chef ejecutivo, chefs de línea, ayudantes de cocina y stewards) y en el servicio están 20 personas (hostess, maitre, capitán de meseros y meseros). Es imprescindible acotar, que el chef ejecutivo y el gerente de alimentos y bebidas trabajan las actividades conjuntamente.

2.2.12. Gestión de calidad

La calidad se entiende como el compromiso de la empresa y de los empleados en hacer las cosas bien desde el primer momento y en todas sus áreas de actividad laboral para alcanzar la plena satisfacción de los clientes, tanto externos como internos.

Por otro lado, de acuerdo en la Norma ISO 9001:2015, calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas establecidas, implícitas u obligatorias que se presenten en el mismo. Esto quiere decir que la calidad se mide con los requerimientos y satisfacción de los clientes.

Resulta relevante mencionar los beneficios de manejar una correcta gestión de calidad:

Mejora continua de los procesos

- Comunicación interna y externa eficiente
- Fortalecimiento de la cadena de valor con proveedores y clientes
- Calidad en el desarrollo de las actividades
- Mejora la motivación y el trabajo en equipo

Artacho (2018), se enfoca en que la calidad sirve para guiar las acciones de trabajo para que sean efectuadas como tiene que ser y asegurar la satisfacción del cliente. Puesto que, el propósito es el de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de todo tipo de negocio o industria que efectúe día tras día, por lo que se plantea que la máxima aspiración de una empresa es lograr la Gestión total de la calidad.

Por ello, la aplicación de la Norma ISO es de suma importancia ya que mediante ello se puede ejercer cada uno de los procesos con mayor calidad, ya que nos da una pauta a la hora de empezar con las funciones y labores conjuntamente con las actividades que engloba cada área operativa, así logrando la mejora y buen funcionamiento de todo lo requerido en el lugar.

2.3. Operacionalización de variables

Las variables componen un elemento básico en las investigaciones, ya que el término variable se refiere a una cualidad, característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresar varias categorías.

Según Arias (2012) menciona que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. La aplicación de las variables en la generación de conocimientos es parte del “proceso” que se realiza en base a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación. Por ende, las variables identificadas en el estudio indicarán en forma directa que se debe observar o medir en el proyecto de investigación. Esto es importante, puesto que para ser utilizadas y medidas las variables deben ser operables u operacionales.

Tomando en cuenta con lo expuesto se procede a la realización del cuadro de operacionalización de variables, mencionando su definición, dimensión e indicadores, partiendo de los objetivos específicos que fueron mencionados en el planteamiento del problema.

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Proponer estrategias de mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport.			
Objetivo específico	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
1. Caracterizar los servicios del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport.	- Servicios	- Walker (2014) define servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Entradas y salidas - Procesos - Producción
2. Evaluar los procesos de los servicios del hotel, correspondientes a las distintas áreas.	- Procesos	- Roig (2015) define procesos como un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.	<ul style="list-style-type: none"> - Entradas - Salidas - Procesos
3. Definir las estrategias de mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham.	- Estrategias	- Castillo (2012) define estrategias como conjunto de objetivos, políticas y programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO APLICADO

Dentro del marco metodológico se encuentra todo lo que se va a analizar, el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos elegidos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio de la presente investigación. A ello se menciona también con que instrumentos se ira trabajando siendo relevante para entender, verificar y corregir el problema presentado.

3. Nivel de investigación

La presente investigación se considera descriptiva, ya que el propósito es buscar las características de situaciones de las actividades, objetos, procesos y personas de manera exacta, ya que este diseño ayudará a lograr y conocer los atributos que fueron medidos y se podrá anunciar el comportamiento del objeto de estudio.

De tal manera Paella (2010), determina que el nivel de investigación tiene un alto grado de profundidad, por lo que se sugiere que también se pueda considerar explicativa ya que se logrará establecer con claridad y exactitud las causas del porque se está efectuando la mala gestión operativa, prácticamente buscar la explicación del comportamiento de las variables y así en base a las razones se logrará proponer dichas estrategias para la mejora que se menciona en el objeto de estudio.

3.1. Diseño de la investigación

La presente investigación se consideró de campo. Arias (2012) define a la investigación de campo, aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar algunas variables. Esto quiere decir que el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

Debido a esto, se afirma que el estudio de campo permitirá la recolección de datos para obtener respuestas, pero esto dependerá del método que se esté

manejando, donde se realizará la investigación de para que se pueda analizar y, por ende, obtener información que sea medible y cuantificable.

En base a los objetivos de investigación, la presente investigación también puede ser fundamentada de tipo no experimental. Al respecto sobre el tema Paella (2010): define que “El diseño no experimental es el que no realiza manipulación de variables. El investigador observa los hechos tal y como se presentan en su contexto real para luego analizarlos”. (p.87)

3.2. Unidad de análisis

Según Hernández, Sampieri y Batista (2006) la unidad de análisis son los sujetos o procesos que van hacer medidos o estudiados. Por ello, la presente investigación analizará los procesos que conforma el departamento de alimentos y bebidas. A propósito de esto, también se prestará atención en cómo se manejan los trabajadores ya que ellos se encargan de manejar los distintos procesos y están en contacto directo con los insumos, equipamiento y ante todo el producto.

Claro esta se recolectará los datos en un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en el que se efectúe cada proceso de las distintas áreas operativas, por lo que no habrá manipulación de variables.

3.3. Universo

El término universo es la totalidad de elementos o individuos que pueden ser estudiados por el investigador, ya sea finita o infinita. Por esto, es necesario escoger una parte del universo para llevar a cabo el estudio determinando con exactitud, ya que no siempre se podrá estudiar en su totalidad.

Con respecto a lo estipulado, en la presente investigación se tomará como universo al hotel WYNDHAM QUITO AIRPORT que está ubicado en Tababela, su departamento de alimentos y bebidas está conformado en su totalidad por 16 empleados.

Wigodski (2010), menciona que la población se compone de todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrán ser generalizados los resultados de la investigación. Se hace énfasis en este apartado, ya que es de suma

importancia elegir una población finita. Aquí se tomará en cuenta el tiempo, espacio y cantidad, siendo fundamental para aplicar de manera lógica en la muestra y poder obtener los resultados esperados.

3.4. Muestra

Para la presente investigación se realizará un censo ya que la población es pequeña. Por ello, se trabajará con toda la población equivalente a los 16 empleados, este tipo de muestreo tiene la ventaja de ser rápido, logrando obtener los resultados más precisos.

Wigodski (2010), hace énfasis en que, si la muestra se elige correctamente, la información que se obtendrá permitirá una estimación razonable de la situación de la población en relación al objeto de investigación estudiado, que viene a ser el mejoramiento a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport.

3.5. Técnicas e instrumentos

Técnica:

Gil (2016) define: el concepto de técnica para la recogida de información, que engloba todos los medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones y facilitar el tratamiento. En coherencia al tipo y diseño de la investigación, en el presente estudio se empleará la técnica de la observación ya que forman parte del proceso metodológico empleado que se establece en los datos continuos de acuerdo al método cuantitativo.

Se recalca que, esta técnica de observación es fundamental en todo proceso investigativo, ya que me permite obtener información clara y precisa, por ejemplo, información sobre comportamientos espontáneos que suceden. Asimismo, otra de las ventajas es que es una técnica de bajo costo y fácil de aplicar en cualquier ámbito estudiado.

Instrumentos:

Como instrumento la presente investigación utilizará flujogramas o mapa de procesos siendo recursos y mecanismos que usa el investigador para la recolección de datos concretos, siendo la fuente principal para extraer la información de manera clara y precisa por medio de los indicadores que se

extraen del cuadro de operacionalización de variables, los que se desprenden de los objetivos específicos en base al objetivo general.

Al respecto de esto Gil (2016): afirma que “el investigador siempre debe elegir aquel instrumento que más se ajuste al diseño de investigación planteado, considerando que se debe conservar las características imprescindibles de un instrumento de medida: validez, fiabilidad y grado de operatividad de las variables”. (p.9)

A continuación, se procede a mencionar que instrumentos se utilizarán para cada objetivo en la siguiente tabla N°1

Tabla No. 1. Técnicas e instrumento para el análisis de la información. Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Caracterizar los servicios del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport.	Observación	- Cadena de valor - Flujogramas - Mapa de procesos
Evaluar los procesos de los servicios del hotel, correspondientes a las distintas áreas.	Observación	- Espina de pescado
Definir las estrategias de mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham.	Observación	- Hojas de control - Flujogramas - Plan de capacitación

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se presenta toda la información relevante en relación al objeto de estudio que se está investigando, el cual describe a los servicios y procesos detallando como es el manejo de los mismos, incluso se menciona su gestión de las áreas operativas y las funciones.

Cabe recalcar la relevancia del análisis, ya que una vez realizado el levantamiento de toda la información necesaria, se irá teniendo más claro el objeto de estudio para la pronta aplicación de acciones dando soluciones a la presente propuesta.

4.1. Análisis cuantitativo

Es importante mencionar toda la información precisa en cuestión a la gestión operativa con el propósito de familiarizarse con el objeto de estudio. Por ello, se procedió a realizar visitas a cada una de las áreas usando la técnica de la observación y entrevista no estructurada a la chef ejecutiva del departamento de alimentos y bebidas del hotel. Así logrando el diagnóstico de cada servicio y proceso del mismo, en cuestión a toda su gestión operativa.

En este apartado, se irá caracterizando cada servicio para proceder a la evaluación de cada proceso que se maneja dentro del departamento con sus falencias para proponer las estrategias y lograr la mejora continua en cada una de ellas.

A continuación, se menciona la caracterización:

Caracterización de los servicios del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport

La caracterización de los servicios se menciona mediante la cadena de valor. Esta cadena está conformada por los servicios que se manejan en el hotel, que son ejecutados por el Jefe de alimentos y bebidas y la chef ejecutiva. Es necesario ya que se podrá tener el control absoluto de cada una de las

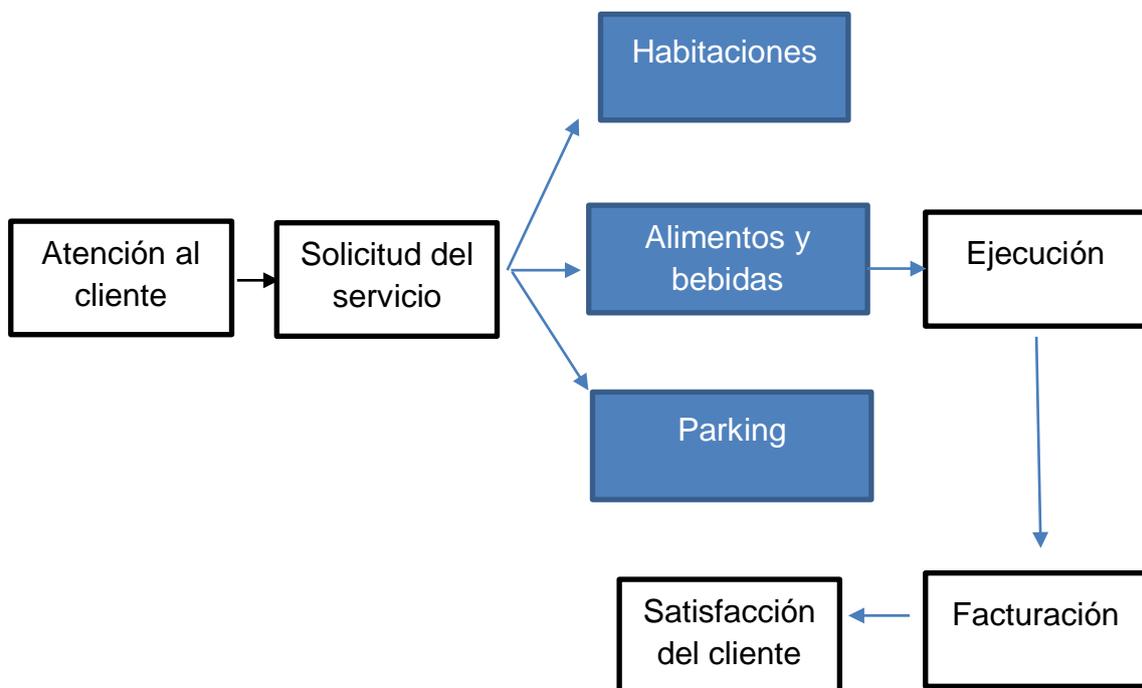
actividades que engloba en cada servicio para saber si todo se está desarrollando de acuerdo a lo planificado.

El hotel cuenta con dos servicios esenciales, el servicio de hospedaje que se caracteriza por brindar una estadía placida para todo tipo de clientes ya sea nacionales o extranjeros y el servicio de alimentos y bebidas se caracteriza por ofrecer el Room Service las tres veces al día durante las 24 horas.

Cabe recalcar que, el servicio de alimentos ofrece tanto para banquetes o algún evento solicitado por el cliente. Claro está, con el propósito de lograr su satisfacción plena según sus requerimientos que cada uno solicite en el momento.

- Servicio de alojamiento y restauración del hotel se presenta en la cadena de valor mediante el mapa N° 2

Mapa No. 2. Cadena de valor de los servicios del departamento de alimentos y bebidas.
Fuente: Elaboración propia.

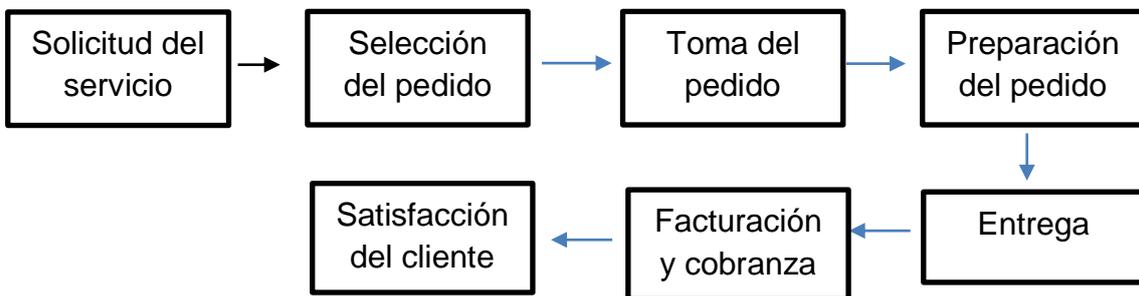


Cadena de valor en el restaurante

Aquí se procede a mencionar como es el servicio de alimentos en el restaurante desde su solicitud hasta la entrega, claro está pasando por un proceso y requerimientos para la toma del pedido, preparación, etc. En este apartado es de suma importancia el seguimiento continuo de los mismos para ir observando cualquier tipo de anomalía que pueda presentarse así logrando evitar y controlar alguna falencia o cuello de botella el cual podría afectar a toda la gestión operativa del restaurante.

A continuación, se menciona en el mapa N° 3.

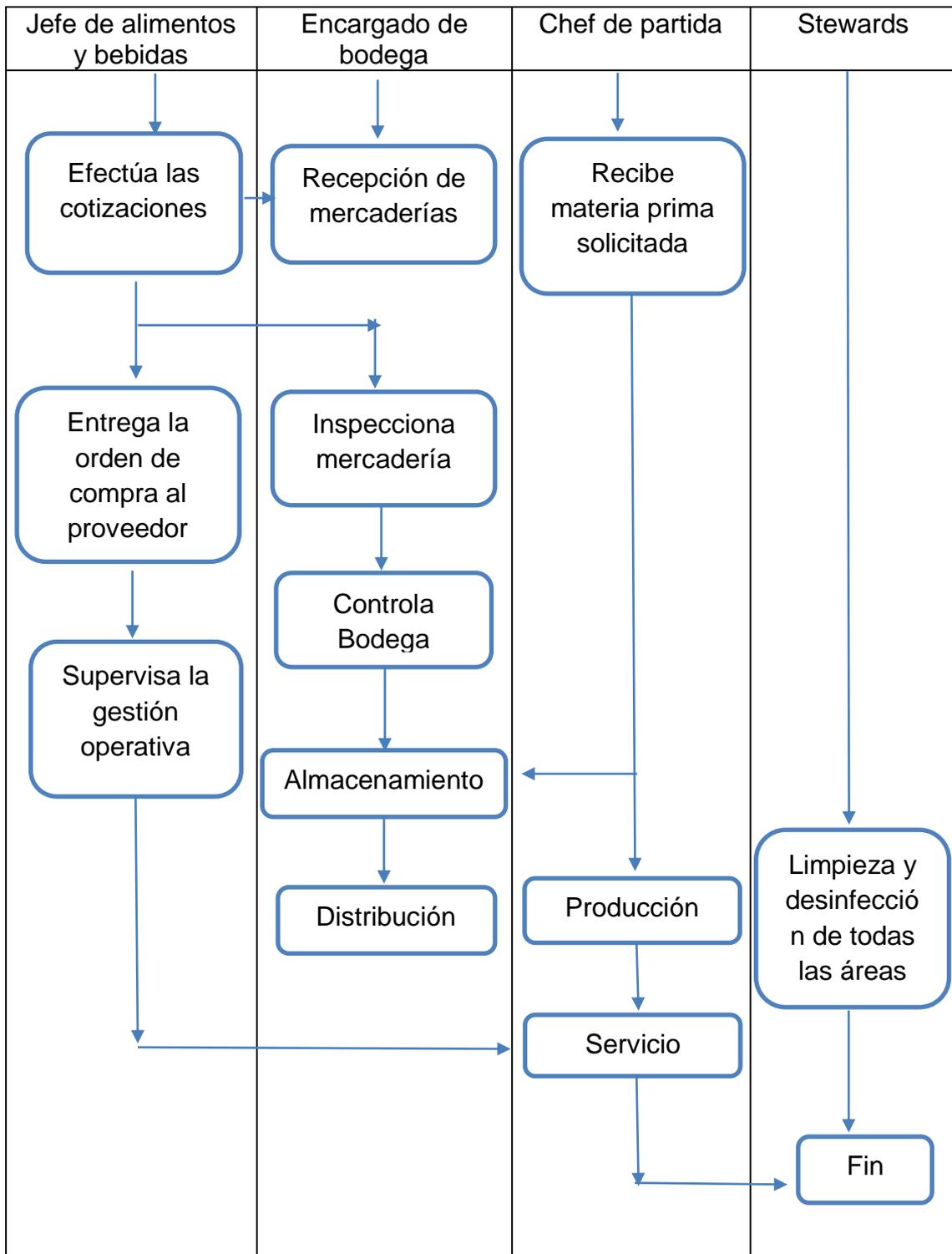
Mapa No. 3. Cadena de valor del restaurante. Fuente: Elaboración propia.



Flujograma de los procesos del departamento de a y b

Se menciona como es el manejo desde la cotización de la materia prima hasta la debida producción de cada proceso con cada actor que interviene. A continuación, se indica en la tabla N°2.

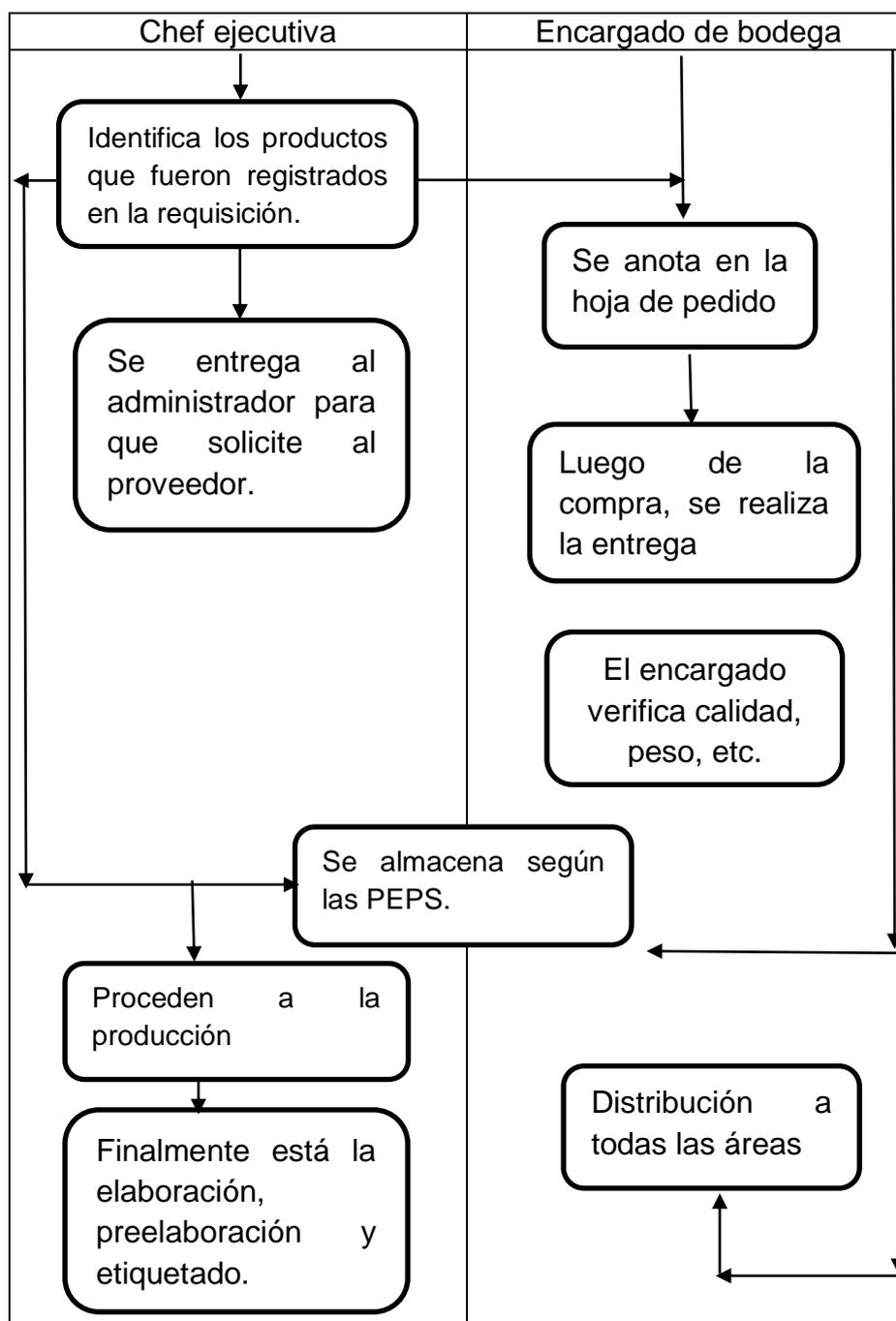
Tabla No. 2. Flujoograma de los procesos del departamento de a y b. Fuente: Elaboración propia



Flujograma del proceso de compra, recepción de mercadería y producción

En este apartado, se menciona las funciones de la chef ejecutiva y el encargado de bodega, lo cual se pudo conocer mediante preguntas que fueron establecidas en el cuestionario conjuntamente con la observación previa que se realizó durante la actividad laboral del departamento de alimentos y bebidas. En la tabla N°3

Tabla No. 3.Flujograma del proceso de compra, recepción y producción. Fuente: Elaboración propia



Funciones en cada proceso

El levantamiento de la información que se realizó para conocer las funciones de los procesos que son manejados en el departamento, se realizó mediante el grupo focal que fue un conversatorio con el personal que conforma cada una de las áreas operativas. Con la ayuda de un panel de 10 preguntas específicamente relacionadas con las funciones de cada proceso desde el proveedor que es solicitado por el Jefe de alimentos y bebidas como de la Chef Ejecutiva hasta la debida producción. Claro está en este apartado, el conocimiento del personal definitivamente debe ser retroalimentado para que tengan más claro las funciones.

Tabla No. 4. Funciones en cada proceso del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport. Fuente: Elaboración propia.

ASPECTOS Y PROCESOS	FUNCIÓN
Proveedor	Es calificado y cuenta con normas de inocuidad.
Recepción de Productos y materia prima	Ingresa el alimento a bodega. En frutas y verduras se realiza un lavado y prelavado y se guarda. Se procede a la recepción de mercadería en cocina de cuanto se va a necesitar para la producción.
Almacenamiento	Las carnes y pescados, llega según su estándar de refrigeración y totalmente frescos.
	Realizan una rotación de productos, pero existen sobrantes de materia prima.
Etiquetado y fechado	Para proceder a la producción
Producción	Alimentos elaborados y preelaborados que salen directamente pedidos a la carta, en los alimentos preelaborados (preelaboran, almacenan y etiquetan) para usar en otra producción. En ciertas ocasiones falta productos a la hora de la producción causando retrasos.

Proceso de elaboración de alimentos

Para saber del proceso de entrada y salida de los alimentos, la técnica de la observación fue fundamental ya que, mediante ella, se conoció como es el manejo desde los alimentos previos que son seleccionados para la producción, quien es el responsable o encargado de la solicitud al proveedor e incluso de como es el flujo operativo.

Tabla No. 5. Proceso de elaboración de alimentos Fuente: Elaboración propia.

Entradas	Alimentos
Salidas	Platos ya elaborados
Responsable	Chef Ejecutivo y de partida
Proveedor	Área de abastecimiento
Flujo	Material y continuo

Proceso del servicio de restauración

Durante el proceso del servicio de restauración, se fue observando como es el manejo previo desde que el cliente solicita su servicio hasta la entrega de la comanda, quien entrega y recibe para la producción del plato solicitado. Aquí influyó cada área del departamento de alimentos y bebidas ya que los pedidos fueron variados en cuestión a alimentos fríos o calientes. Incluso se determinó que la calidad del servicio influye para que el cliente quede totalmente satisfecho antes y durante del servicio.

Tabla No. 6. Proceso de elaboración de alimentos Fuente: Elaboración propia.

Entradas	Platos previamente elaborados desde cocina para los clientes
Salidas	Clientes ya sea satisfechos o insatisfechos
Clientes	Nacionales e internacionales
Responsable	Chef Ejecutivo y Maitre
Proveedor	Área de cocina caliente, fría y pastelería
Flujo	Financiero

Además, se hace enfoque en un mapa de procesos caracterizando la parte estratégica, operativa y de apoyo del mencionado departamento de alimentos y bebidas que maneja un hotel, el cual es importante para que cada servicio, área y procesos se manejen de manera correcta antes, durante y después de la actividad laboral tal cual como se menciona en el gráfico No 1.

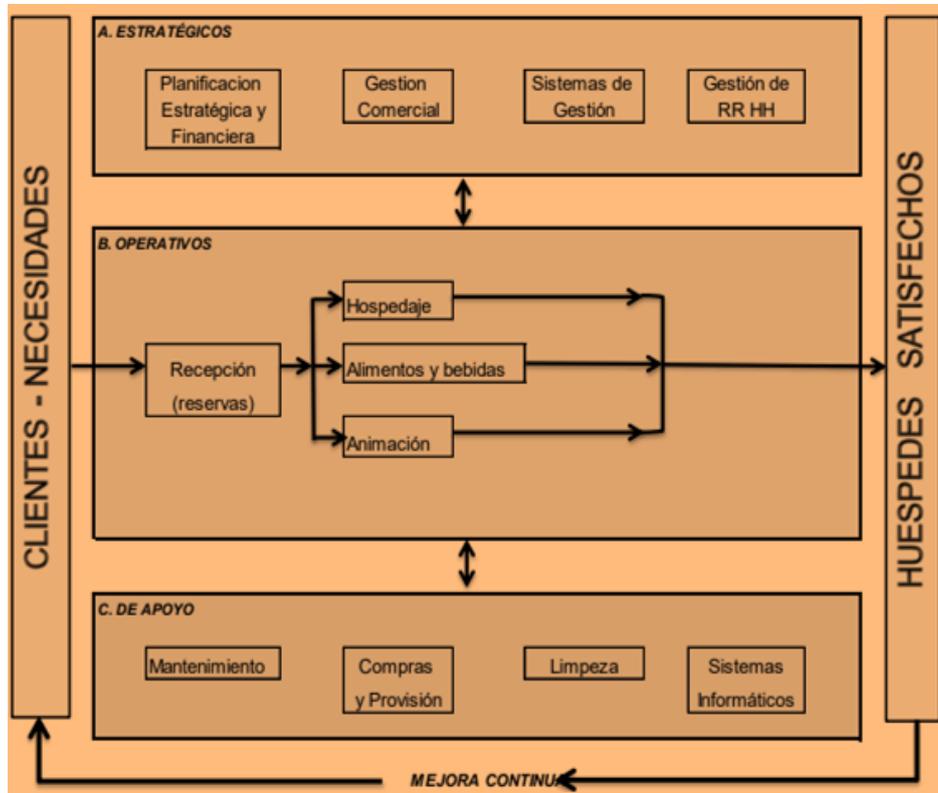


Gráfico No. 1. Mapa de procesos de un departamento de alimentos y bebidas. Fuente: Datos recolectados por los Autores.

Es importante seguir el mencionado mapa de procesos, ya que es una herramienta que permite visualizar la interacción de cada uno de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Esto se enfoca en desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad para ejecutar correctamente cada uno de los procesos y lograr la satisfacción del cliente.

Análisis correspondiente mediante la lista de chequeo

Mediante el diseño no experimental, se analizó y se evaluó los datos de cada uno de los procesos mediante la lista de chequeo, lo cual se pudo observar los hechos tal y como se presentan en su contexto real, para proceder a analizarlos visualizando como es el sistema operativo y cada una de sus funciones, lo que me otorgará detectar los posibles inconvenientes que se estén presentando en los procesos del departamento para poder dar soluciones e ir controlando.

A continuación, se menciona la lista de chequeo

LISTA DE CHEQUEO				
Dirigido por:	Jimena Carrasco			
Fecha:	3/6/2019			
Lugar:	Hotel Wyndham Quito Airport			
Proceso:				
Hoja #:	1			
ITEM				
Dimensión				
Parámetros para el buen funcionamiento de procesos				
Subdimensiones			CUMPLE	NO CUMPLE
Aspectos llevados a cabo en el proceso de recepción de mercadería				
> Distribución de la actividad				X
> Descarga adecuada de materia prima			X	
Parámetros que afectan a los procesos operativos				
> Equipamiento			X	
> Seguridad			X	
> Rotulación			X	
Control de la productividad				
> Control			X	
> Seguimiento				X
> Tiempos operativos				X
Causas del retraso de actividad laboral				
> Planificación			X	
> Organización				X
Manejo del Just in Time				
> Factor relevante				X
> Aplicado para mejorar				X
Factores que retrasan la producción				
> Rotación de stocks				X
> Abastecimiento de materia prima			X	

Efectividad en los procesos de elaboración y presentación					
>Procedimientos óptimos				X	
>Productos de calidad				X	
>Estandarización de recetas				X	
Cumplimiento de capacitaciones y guías.					
>Capacitaciones					X
>Guía					X
>Conciencia en la labor				X	
Aplicación de acciones correctivas					
>Detecta problemas					X
>Ayuda a la mejora					X
Aplicación de estrategias					
>Con frecuencia					X
>Son relevantes					X
>Aporte a la mejora de procesos				X	
Planificación de lo planificado y ejecutado					
>Planificación de la gestión operativa				X	
>Verificación de cada proceso realizado					X

4.1.2. Resultados de las dimensiones

Dimensión 1. Parámetros para el buen funcionamiento de procesos

Subdimensión 1. Aspectos llevados a cabo en el proceso de recepción de mercadería.

Es importante llevar una lista de chequeo, para ir comprobando si se está cumpliendo con los requerimientos durante el proceso de recepción, claro está conjuntamente con el personal encargado de esta actividad. Cabe recalcar que el tiempo juega un papel muy importante en cada paso que se dé.

Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla No. 7. Frecuencia y porcentaje de los aspectos llevados a cabo en el proceso de recepción de mercadería. Fuente: Elaboración propia

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Distribución de la actividad	15	1	93%	7%
Descarga adecuada de materia prima	16	0	100%	0%

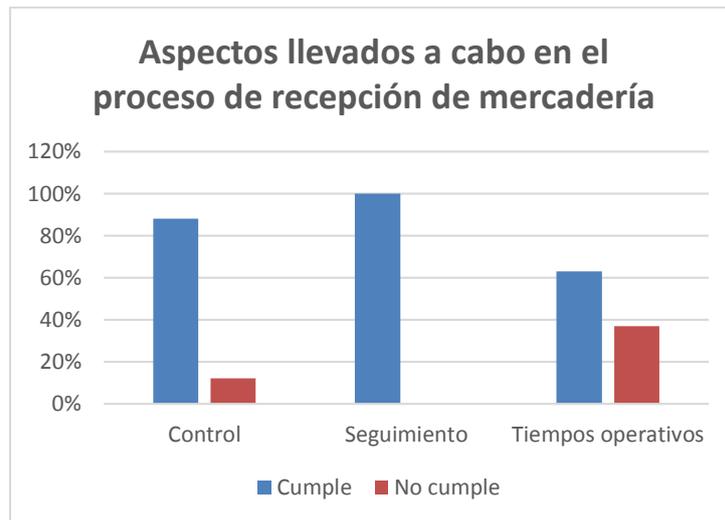


Gráfico No. 2. Aspectos llevados a cabo en el proceso de recepción de mercadería. Fuente: Elaboración propia.

Para la investigación es relevante este factor, donde se pudo determinar que el tiempo es fundamental para cualquier actividad, ya que, al controlar este elemento ayudará a toda la gestión operativa a no tener retrasos, despechar platos justo en el tiempo, incluso evitar y tratar de eliminar tiempos muertos.

Subdimensión 2. Parámetros que afectan a los procesos operativos

Se visualiza que es necesario conocer parámetros para evitar riesgos laborales tanto en su desempeño como en cada una de sus actividades, con el fin de lograr llevar una actividad óptima para el debido cumplimiento de tareas evitando posibles inconvenientes a la hora de la labor mejorando su desempeño y actividad laboral.

Subdimensión 3. Control de las distintas áreas (recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio)

Tabla No. 8. Frecuencia y porcentaje del control de las distintas áreas (recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio). Fuente: Elaboración propia.

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Equipamiento	14	2	87%	13%
Seguridad	9	7	56%	44%
Rotulación	12	4	75%	25%

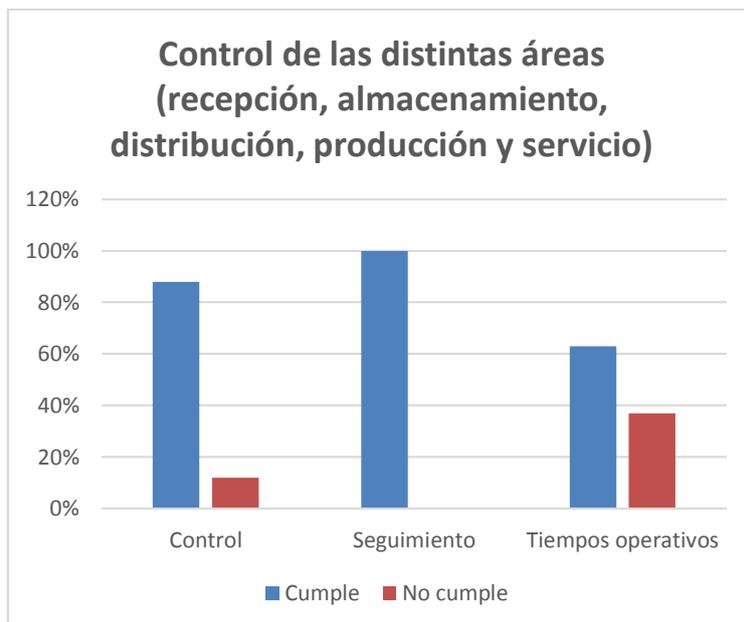


Gráfico No. 3. Distribución porcentual del control de las distintas áreas (recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio). Fuente: Elaboración propia.

Tal como se afirma, que es importante mantener el control de cada una de las áreas para manejar de mejor manera tanto procesos como funciones para lograr la actividad laboral y que sean debidamente efectuados los procesos. La mayoría del personal supo anunciar esto, siendo base fundamental para el levantamiento de estos datos.

Subdimensión 4. Control de la productividad

Se tomó en cuenta el control de la calidad y cantidad conjuntamente con el tiempo operativo, donde se pudo determinar los posibles problemas y aplicar las acciones correctivas en el caso de que haya.

Tabla No. 9. Control de la productividad. Fuente: Elaboración propia

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Control	12	4	88%	12%
Seguimiento	8	8	100%	0%
Tiempos operativos	16	0	63%	37%

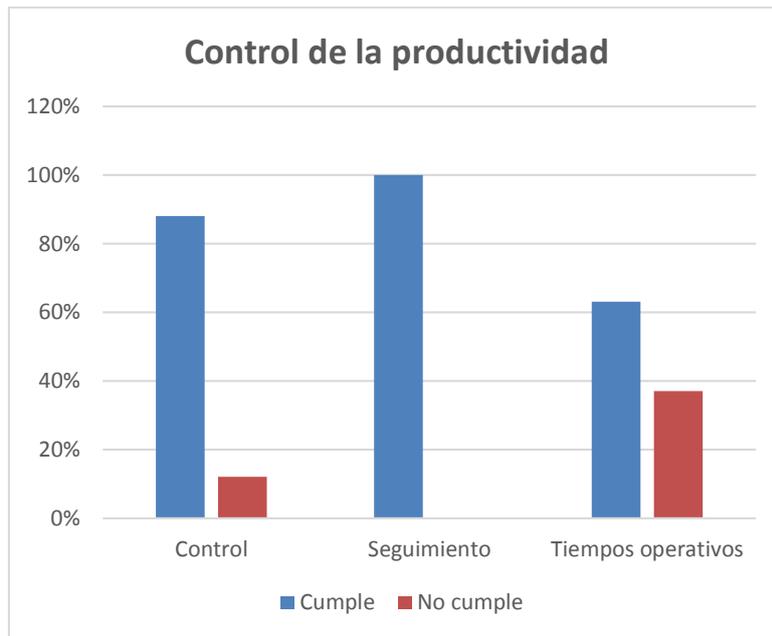


Gráfico No. 4. Control de productividad. Fuente: Carrasco, J. (2019)

Es importante el control de cantidad y calidad para la efectuación de preparaciones, se afirma que si no se realizará este control existirán pérdidas y desperdicios de materia prima, por ello, se hace mención a la productividad ya que al manejar una estandarización de recetas con su cantidad y pesos no existirán pérdidas ni afectará a sus costes.

Cabe recalcar, que la productividad se basa también en calcular los ingresos por los servicios, venta del plato sobre los gastos producidos para el acceso de materia prima e insumos. Co el fin de que se determina los ingresos totales conjuntamente con su rentabilidad, ya que debe ser favorable para el negocio si se está manejando correctamente procedimientos y procesos.

Subdimensión 5. Causas del retraso de actividad laboral

Tabla No. 10. Frecuencia y porcentaje de las causas del retraso de actividad laboral. Fuente: Elaboración propia.

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Planificación	11	5	69%	31%
Organización	16	0	100%	0%

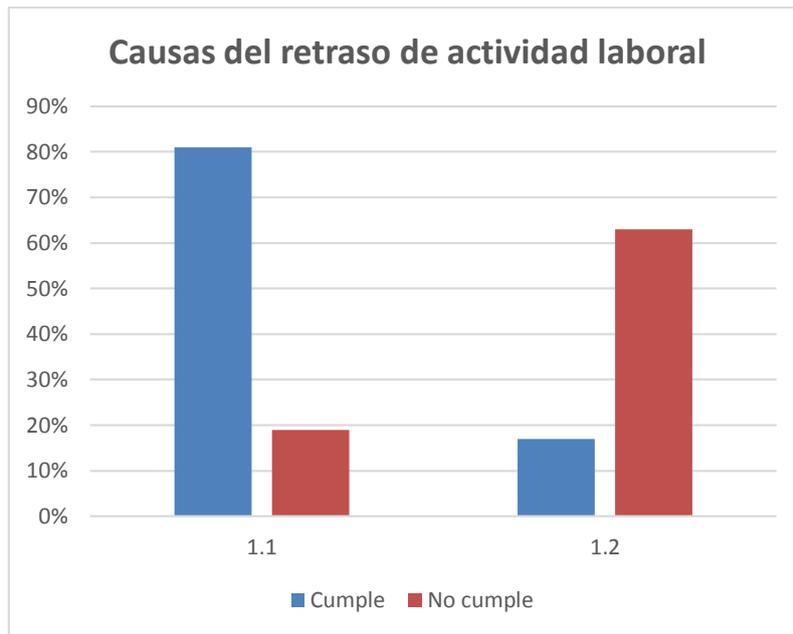


Gráfico No. 5. Distribución porcentual de las causas del retraso de actividad laboral. Fuente: Elaboración propia.

Se pudo determinar qué al no cumplir con métodos de planificación y organización, es la causa de retrasos de la actividad laboral influyendo drásticamente en la productividad, despacho de platos y ante todo en el servicio ya que al no manejar una debida organización todo el flujo operativo repercutirá en sus actividades.

Subdimensión 6. Manejo del Just in Time

Tabla No. 11. Manejo del Just in Time. Fuente: Elaboración propia

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Factor relevante	10	6	63%	37%
Aplicado para mejorar	12	4	75%	25%

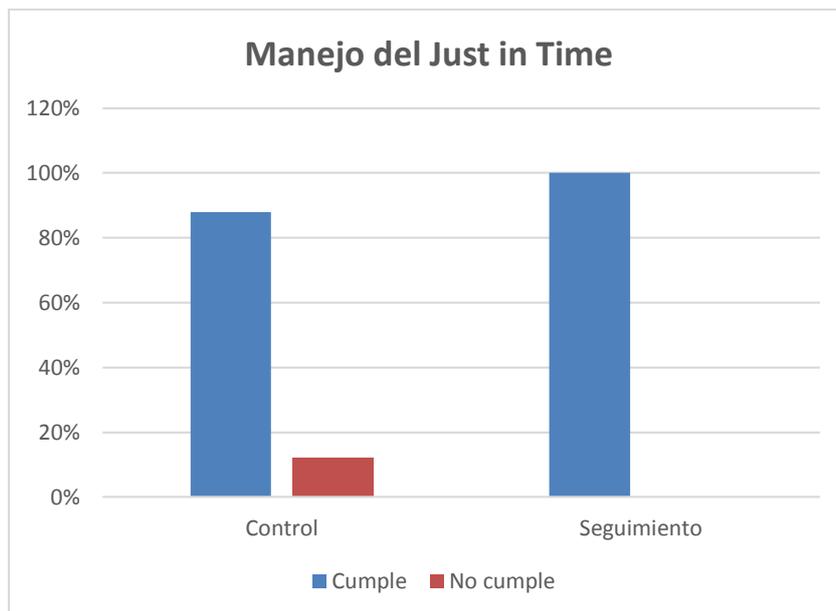


Gráfico No. 6. Manejo del Just in time. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la investigación, se hace énfasis en este factor que es el JUST IN TIME. Por ello, se afirma que este factor es considerado importante en todo tipo de establecimiento, que debe ser manejado a diario ya que su principal ventaja es contar con la materia prima e insumos en el momento que se necesite. Incluyó ayudando a la mejora del control de inventarios y ante todo cuidando los costes del departamento.

Subdimensión 8. Factores que retrasan la producción

Tabla No. 12. Factores que retrasan la producción. Fuente: Elaboración propia

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Rotación de stocks	12	4	75%	25%
Abastecimiento de materia prima	5	11	31%	69%

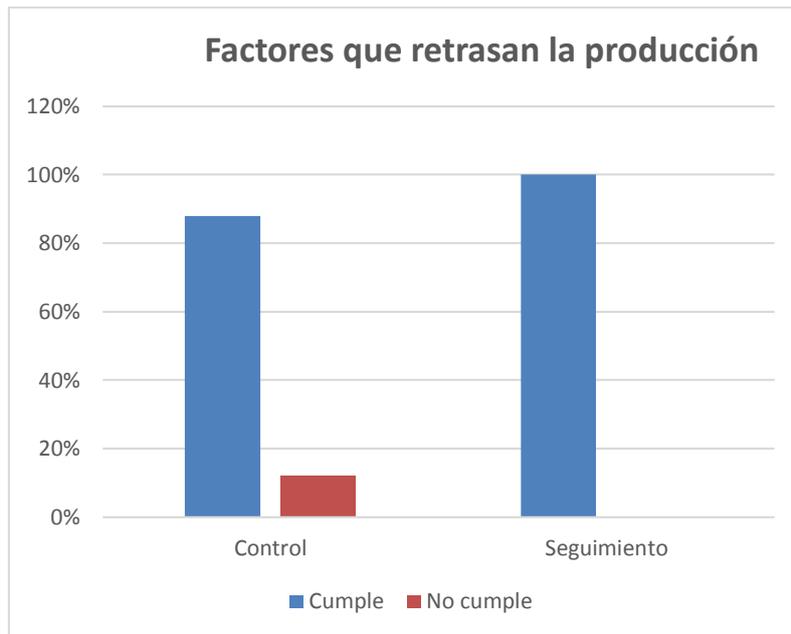


Gráfico No. 7. Factores que retrasan la producción. Fuente: Elaboración propia.

Se afirma notablemente, que, al no contar con el abastecimiento previo de materia prima, la consecuencia que se dará es el retraso de producción dentro de un departamento de alimentos y bebidas. Siendo indispensable, ya que para sacar un pedido o despachar un plato es importante que exista un control precautorio de toda la gestión para el debido abastecimiento de producto.

Subdimensión 8. Efectividad en los procesos de elaboración y presentación

Tabla No. 13. Efectividad en los procesos de elaboración y presentación. Fuente: Elaboración propia.

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Procedimientos óptimos	16	0	100%	0%
Productos de calidad	13	3	81%	19%
Estandarización de recetas	4	12	25%	75%

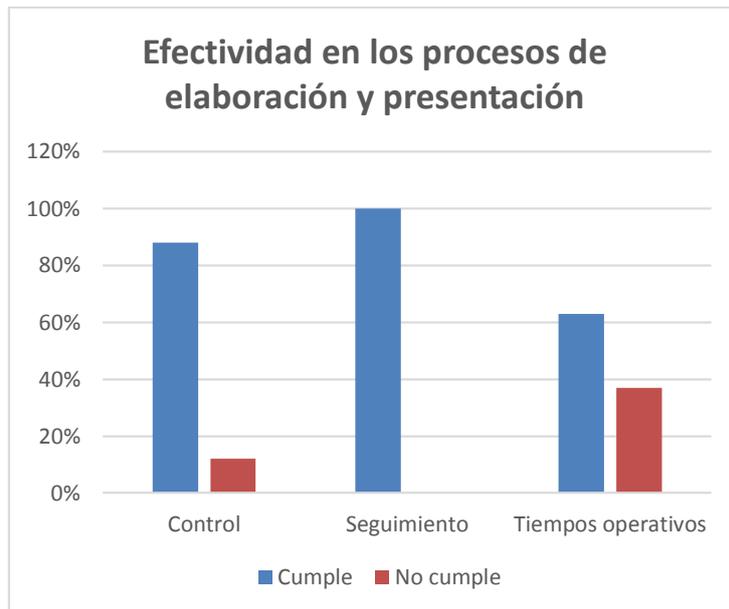


Gráfico No. 8. Efectividad en los procesos de elaboración y presentación. Fuente: Elaboración propia.

En este apartado, se toma en cuenta que para la mayoría del personal es relevante seguir procedimientos adecuados para poder lograr la efectividad en cada proceso durante la productividad. Ya que, aquí también influye lo que es la calidad tanto desde recibir productos de calidad para la debida preparación como durante la producción y presentación del plato conjuntamente con el servicio al cliente. Por otra parte, hubo un bajo porcentaje de quienes dijeron que no, afirmando que no es necesario seguir procedimientos ya que el conocer la receta debería ser efectuada tal cual, pero la desventaja de esto es que el departamento tendría la amenaza de perder materia prima, retraso de producción todo esto influyendo en sus costes.

Subdimensión 9. Cumplimiento de capacitaciones y guías.

Tabla No. 14. Cumplimiento de capacitaciones y guía. Fuente: Elaboración propia.

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Capacitaciones	4	12	25%	75%
Guía	2	14	13%	87%
Conciencia en la labor	15	1	94%	6%

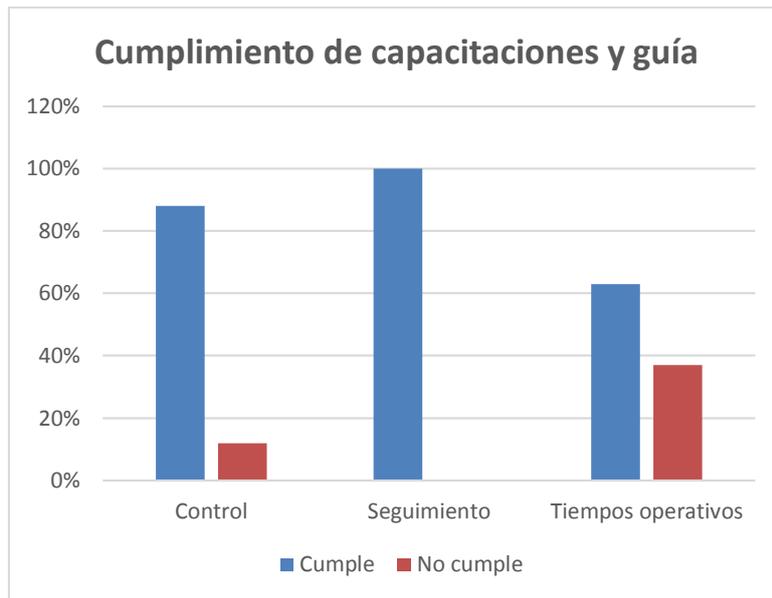


Gráfico No. 9. Cumplimiento de capacitaciones y guías. Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, en esta pregunta, se denota que los tres factores tales como: falta de guía, capacitación y conciencia tienen relevancia, ya que, para manejar la deficiencia operativa, si bien es cierto es cuestión de cada persona en hacer conciencia para que su desempeño laboral sea cada vez mejor.

Por eso, es sumamente importante recibir entrenamientos laborales durante las capacitaciones para que el personal sepa que para iniciar una actividad o dar el servicio, se debe realizar con la máxima eficiencia y no deficiencia.

Subdimensión 10. Aplicación de acciones correctivas

Tabla No. 15. Aplicación de acciones correctivas. Fuente: Elaboración propia.

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Detecta problemas	13	3	81%	19%
Ayuda a la mejora	14	2	88%	12%

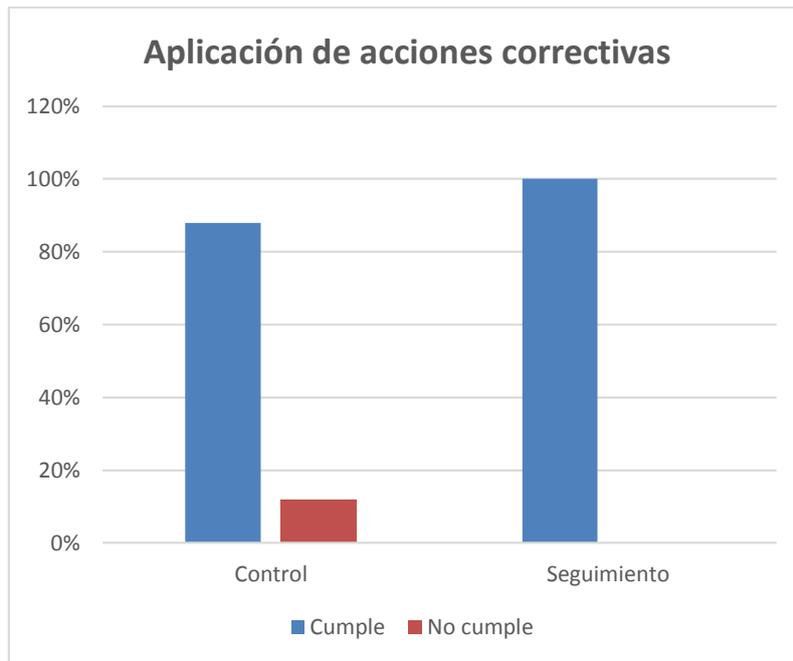


Gráfico No. 10. Aplicación de acciones correctivas Fuente: Elaboración propia.

Claramente, se afirma que es necesario aplicar acciones correctivas. Por el hecho de que cuando se detecta un problema, se debe analizar, planificar, verificar lo que se realizará y actuar en función a lo planificado para dar solución antes de que haya repercusiones sobre la situación que se está presentando en todo el departamento.

Cabe recalcar, que la aplicación de esto hará que se maneje de mejor manera la gestión operativa del departamento y ante todo se notará la mejora continua, ya que ese es el principal objetivo de estas mencionadas acciones correctivas.

Subdimensión 11. Aplicación de estrategias

Tabla No. 16. Aplicación de estrategias. Fuente: Carrasco, J. (2019).

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Con frecuencia	12	4	75%	25%
Son relevantes	8	8	50%	50%
Aporte a la mejora de procesos	16	0	100%	0%

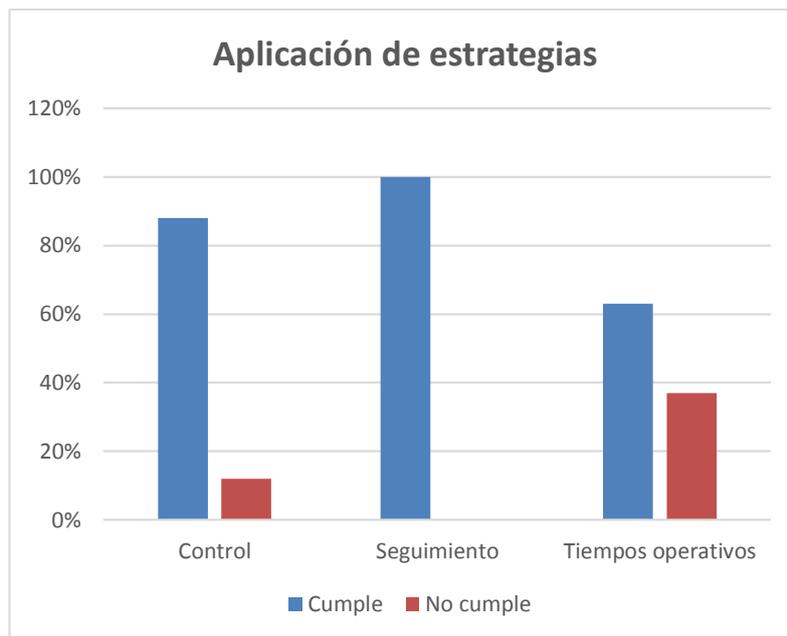


Gráfico No. 11. Aplicación de estrategias. Fuente: Elaboración propia.

Efectivamente en esta pregunta, toda estrategia que aporte a la mejora continua, será efectiva ya que a pesar de que esté operando de la mejor manera las áreas de un departamento de alimentos y bebidas, siempre habrá algo que seguir mejorando. Y ante todo si se hace mención dentro de las estrategias los tiempos y recursos se logrará un mejor manejo y control de los mismos.

Por lo que, los principales factores que se manejan en el departamento es el tiempo para que todo este justo en el momento y los recursos para la debida elaboración y efectuación de su producción durante la gestión operativa siendo de suma importancia.

Subdimensión 12. Verificación de lo planificado y ejecutado

Tabla No. 17. Frecuencia y porcentaje de la verificación de lo planificado y ejecutado. Fuente: Elaboración propia.

ITEM	RESULTADOS		PORCENTAJE	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Planificación de la gestión operativa	13	3	81%	19%
Verificación de cada proceso realizado	6	10	17%	63%

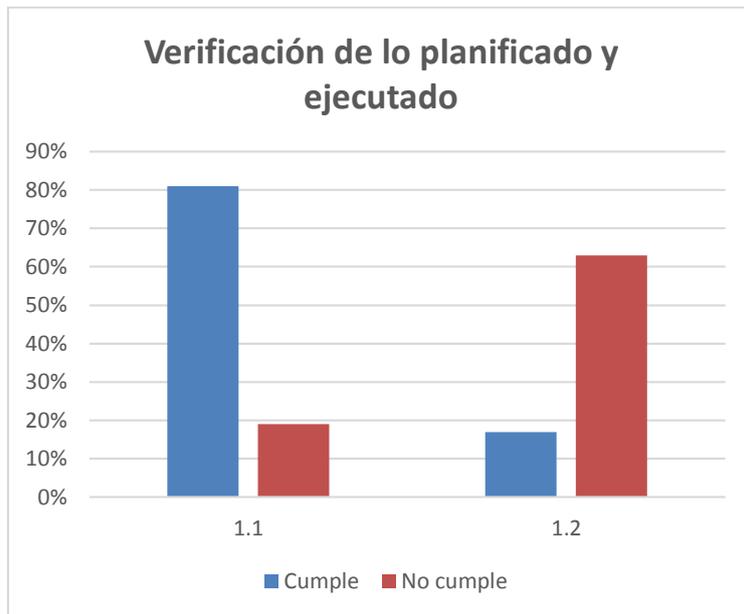


Gráfico No. 12. Distribución porcentual de lo planificado y ejecutado. Fuente: Elaboración propia.

Se visualiza la afirmación completa por parte del personal del departamento de alimentos y bebidas, conscientes de que es necesario verificar si lo que se está ejecutando fue de acuerdo a lo planificado. Es importante este apartado, por el hecho de que al realizar esta verificación como mencioné anteriormente, sabremos si se está cumpliendo todo lo que se estableció para el logro de la mejora continua.

Este enfoque, beneficia a todo el departamento, sus áreas y ante todo al personal que opera a diario. Ya que una buena gestión operativa será gracias a una correcta planificación y ejecución donde se visualice que se hay un progreso de la gestión del departamento.

Evaluación

Posterior a la aplicación de la lista de chequeo para la evaluación de cada servicio y proceso en las distintas áreas operativas, se pudo evidenciar que el tiempo es la base primordial para que el trabajo se cumpla tal como se quiere, el cual no se controla como se debería, ya que van creando demoras de trabajo, los cuales dificultan la ejecución de las actividades desde la recepción de materia prima hasta su debida producción, ya que la gestión operativa no será tan fluida por lo que se van generando retrasos, desperdicios, pérdida de dinero y clientes.

En cuestión a la materia prima, carecen del factor JIT (JUST IN TIME) ya que, al no contar con la materia prima suficiente, se va creando otro cuello de botella por lo que va retrasando la producción, esto quiere decir que no existe una rotación de stock establecida. Se recalca que al no ser comunicado esta falla al personal el trabajo va siendo deficiente ya que la falta de comunicación dentro de la industria hotelera, irá afectando la gestión de la calidad en el departamento de alimentos y bebidas dentro de cada una de las áreas del establecimiento.

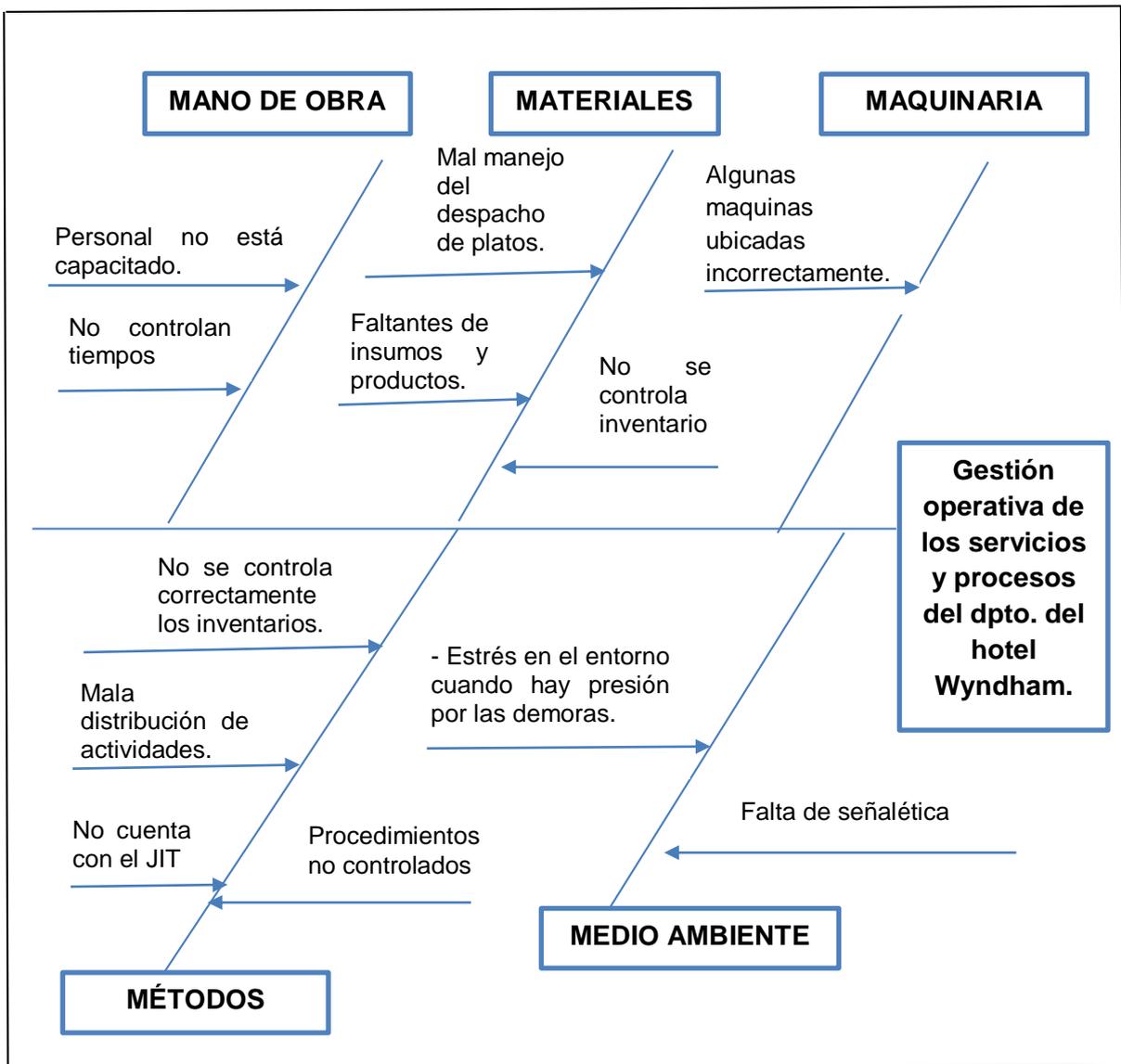
Por otra parte, se pudo observar que la mala planificación y organización ha ido afectando a los procesos del departamento, las áreas de producción tales como la cocina central, servicio de restaurante, autoservicio, catering, eventos y ante todo el servicio de Room Service.

Por lo anteriormente descrito se hace manecion que el todo el departemento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport necesita de entrenamientos y capacitaciones laborales ya que esa es la base de todo para que todo sea manejado como debería evitando problemas y al contrario detectar y solucionar a la brevedad retrasos, problemas o cuellos de botella.

Para visualizar de manera más efectiva las fallas o falencias que presenta la Gestión del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport, se presenta a continuación el Causa - Efecto (Ver Gráfica 4) donde se pueden observar como los aspectos de materiales, mano de obra, métodos, medio ambiente y maquinarias contribuyen a esta caracterización de los servicios y procesos. Lo que hace necesario tomar decisiones que permitan controlar y mejorar la gestión del mismo.

Por ello se propondrá un estrategias que agrupe todas las características necesarias para crear una gestión operativa apropiada y poder controlar, visionando la aplicación de mejoramiento continuo que toda empresa en estos tiempos debe tener.

CAUSA Y EFECTO



Gráfica No. 3. Diagrama Causa Efecto Almacén del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport.

En este apartado, al crearse los cuellos de botella, existen retrasos para la entrega del servicio tanto para Room Service como restaurante o incluso en eventos, por no controlar desde principio requisiciones o el stock de inventarios. Esto irá afectando a todo el departamento de alimentos y bebidas en su gestión operativa como la rentabilidad de la misma.

En esta evaluación tiempo tiene gran valor ya que de eso depende que cada proceso, función y actividad se cumplan en el momento exacto. Ya que al surgir retrasos en cualquier área por motivo de que no hubo la materia prima en almacenamiento para la debida preparación, el personal debe ir a la planta baja lo que se da pérdida de tiempo y demoras para sacar el pedido. Lo que afecta a la cadena productiva y al cliente. Ya que los platos deben salir en el momento y tiempo justo.

4.2. Análisis Cualitativo

ENTREVISTA

Ese fue el resultado de la entrevista que se tuvo con la chef Ejecutiva para ir observando y evidenciando cómo se gestiona cada servicio y proceso en todo el departamento de alimentos y bebidas.

El análisis previo que se realizó se menciona en la tabla N° 18.

Análisis

Tabla No. 18. Análisis de la entrevista a la Chef Ejecutiva. Fuente: Elaboración propia.

Ambiente	Estuvo acorde para la realización de la entrevista
¿Fue interrumpida?	Al momento de responder, hubo ciertos instantes ya que al entrevistado le solicitaban en su actividad.
Levantamiento de información	Se obtuvo toda la información precisa gracias a la cooperación de la Chef
Honestidad	El entrevistado se mostró honesto, al responder cada una de las preguntas. Dándome un gran aporte para la investigación

Tabulación

Mediante la entrevista realizada a la Chef Gabriela Cadena, experta en el tema de tesis que va enfocada a la mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas del Hotel Wyndham Quito Airport. Se tuvo como resultado que cada uno de los procesos son manejados bajo una supervisión previa por parte de la Chef, en cuestión al personal que desempeña la parte operativa, cada uno sabe a qué área va y cuál es el proceso en cada una de ellas, tanto en cocina fría, pastelería, cocina caliente, en el área de carnicería y abastecimiento.

Por otro lado, supo mencionar que la comunicación, distribución, tiempo y entrenamiento son los puntos esenciales para un buen manejo operativo, de no ser así podrían ser críticos lo que afectaría a la selección, recepción y producción hasta el despacho del servicio. Incluso, para esto se necesita una correcta distribución de actividades para que se logre con éxito la actividad laboral. Cabe recalcar que todo es previamente manejado con herramientas tales como formatos de supervisión y seguimiento.

Para acotar a esto, se pudo analizar que las capacitaciones son importantes con la finalidad de ser más creativos, ya que siempre los clientes exigen mucho como empresa y como profesionales para que el producto y servicio sea de alta calidad. Finalizando a todo esto, me supieron mencionar que nosotros como estudiantes debemos saber a qué entorno nos enfrentamos dentro de una empresa hotelera, ya sea mediante pasantías o las prácticas preprofesionales, ya que ahí conocemos la realidad del medio y de lo que sucede dentro de un departamento de alimentos y bebidas.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

En este capítulo se procede a la propuesta de estrategias utilizadas para la mejora de procesos del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport. Por ello, se menciona las fallas y que estrategias serán usadas para la mejora de la misma.

A continuación, en la tabla N° 19

Tabla No. 19. Fallas y estrategias para la mejora en base a las 5M. Fuente: Elaboración propia.

FALLAS	ESTRATEGIAS
MANO DE OBRA Personal no está capacitado. No controlan tiempos.	Diseñar un programa de capacitación.
MATERIALES Mal manejo del despacho de platos. Faltantes de insumos y productos.	Implementar la herramienta KAIZEN.
MAQUINARIA Algunas maquinas ubicadas incorrectamente.	Efectuar las 5 S en toda la gestión operativa.
MÉTODOS No se controla correctamente los inventarios. Mala distribución de actividades. No cuenta con el JIT Procedimientos no controlados	Aplicar la herramienta de JUST IN TIME.
MEDIO AMBIENTE Estrés en el entorno cuando hay presión por las demoras. Falta de señalética.	Diseñar y aplicar un plan de simbología.

A continuación, se menciona el plan:

Tabla No. 20. Plan de mejora para implementación de la estrategia N° 1. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia No. 1. Otorgar programas de capacitación					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
Definir el plan de formación y capacitación. Determinar los temas a tratar. Evaluar los conocimientos Establecer aspectos que ayuden a la mejora tanto para el personal como para el departamento.	-Definir área de capacitación. -Seleccionar empleados. -Elegir una organización o encargado que preste servicio de formación. -Realizar seguimiento y control a los empleados. -Ir retroalimentando sus conocimientos.	Humano Financiero Material audiovisual	Cada 3 meses.	Coordinador de operaciones. Jefa de alimentos y bebidas.	Al otorgar capacitaciones el personal aprenderá y se retroalimentará sus conocimientos. El personal tendrá clara su labor y podrá detectar posibles problemas y manejará los procesos eficientemente. Conocerán la importancia de tener buena comunicación para efectuar correctamente la gestión operativa controlando tiempos y el

Estrategia No. 1. Otorgar programas de capacitación					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
					<p>flujo de cada proceso y servicio.</p> <p>El desenvolvimiento del personal será más eficiente y eficaz dentro del entorno laboral.</p>

Tabla No. 21. Plan de mejora para implementación de la estrategia N° 2. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia No. 2. Aplicación del KAIZEN					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
Identificar la causa del mal manejo de despacho de platos. Determinar el porqué del faltante de productos e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la situación. - Determinar la causa para evitar pérdida de tiempo, coste y actividades. -Definir hojas de control. -Plantear las acciones correctivas -Realizar seguimientos para ir controlando. 	<p>Humano</p> <p>Material</p>	<p>Cada viernes.</p>	<p>Coordinador de operaciones.</p> <p>Chef ejecutiva.</p>	<p>Se eliminará cuellos de botella, en este caso no existirá demoras antes y durante la productividad hasta la salida del servicio.</p> <p>Se tendrá materia prima e insumos justo a tiempo y en el momento necesario.</p> <p>Incluso con el KAIZEN se tendrá el control total de cada acción, logrando la mejora continua.</p>

Tabla No. 22. Plan de mejora para implementación de la estrategia N° 3. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia No. 3. Efectuación de las 5S para la mejora de la gestión operativa					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
Establecer una mejor organización, control y evaluación de maquinaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la situación actual. -Definir las hojas de control. -Descartar espacios innecesarios. - Eliminar espacios que no estén correctamente ocupados por la maquinaria. -Descartar las mudas en cuestión a falsos movimientos de máquinas. -Manejar controlar y registrar. 	<p>Financiero</p> <p>Humano</p> <p>Material</p>	Diario	<p>Coordinador de operaciones.</p> <p>Jefa de alimentos y bebidas.</p> <p>Chef ejecutiva.</p> <p>Personal autorizado y designado.</p>	<p>Al realizar la efectuación de las 5S se tendrá un orden en bodega, una correcta organización de la maquinaria y distribución de actividades, incluso se evitará retrocesos y se minimizará tiempos de despacho ya que todo estará controlado y correctamente establecido.</p> <p>Se aumentará la productividad al eliminar espacios obsoletos.</p> <p>Se logrará evitar el</p>

Estrategia No. 3. Efectuación de las 5S para la mejora de la gestión operativa

Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
					<p>aumento de costes.</p> <p>Se podrá tener una mejor visualización del espacio de trabajo sin aglomeraciones de productos o insumos y en este caso de la maquinaria.</p> <p>Se logrará mantener y ocupar los espacios de la maquinaria de manera correcta para no tener espacios innecesarios.</p> <p>Con la ayuda de la herramienta KAIZEN se podrá ir controlando, detectando y eliminando problemas que</p>

Estrategia No. 3. Efectuación de las 5S para la mejora de la gestión operativa

	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
Actividades	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
					pueda afectar de manera directa a la industria.

Tabla No. 23. Plan de mejora para implementación de la estrategia N° 4. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia No. 4. Aplicación del JUST IN TIME					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
<p>Definir la causa de los retrasos</p> <p>Definir el plan para controlar procedimientos, inventarios y mejor movimiento de materia prima e insumos.</p>	<p>-Definir hojas de control.</p> <p>-Seleccionar empleados.</p> <p>- Eliminar productos obsoletos.</p> <p>-Realizar seguimiento y control mediante el sistema PULL.</p>	<p>Humano</p> <p>Material</p>	<p>Cada viernes.</p>	<p>Coordinador de operaciones.</p> <p>Chef ejecutiva.</p>	<p>Al realizar el control de inventarios, irá mejorando los tiempos, despacho y costes.</p> <p>Se logrará tener materia prima e insumos justo a tiempo y en el momento necesario.</p> <p>Se eliminará desperdicios ya que se producirá lo que realmente se requiera.</p> <p>La gestión operativa será rápida y eficaz durante todo el proceso desde la</p>

Estrategia No. 4. Aplicación del JUST IN TIME					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
					recepción hasta el servicio será satisfactorio tanto para los trabajadores como para la industria.

Tabla No. 24. Plan de mejora para implementación de la estrategia N°5. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia No. 5. Aplicación de la simbología					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
<p>Definir los lugares, implementos o maquinarias que necesiten señalética.</p> <p>Aplicación e implementación de la simbología.</p>	<p>-Designar recursos financieros.</p> <p>- Definir lapso de tiempo para la aplicación.</p> <p>-Realizar seguimiento y control.</p> <p>- Seleccionar equipo de trabajo.</p>	<p>Humano</p> <p>Financiero</p> <p>Material escrito</p>		<p>Coordinador de operaciones.</p> <p>Jefa de alimentos y bebidas.</p> <p>Chef ejecutiva.</p>	<p>Al realizar la aplicación e implementación de la simbología se tendrá clara su actividad y la determinación de cada una.</p> <p>En cuestión a cada operación, inspección, transporte, almacenamiento o incluso una señalética que indique alguna demora.</p> <p>El personal sabrá con exactitud su actividad así evitando crear cuello de botella o mudas. Incluso se eliminará el</p>

Estrategia No. 5. Aplicación de la simbología					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
					<p>estrés laboral dentro del entorno.</p> <p>El personal sabrá que hacer y a donde dirigirse en las distintas áreas y al realizar cada proceso operativo.</p>

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En Ecuador se puede apreciar principalmente que, en la cadena de hoteles y restaurantes dedicados al servicio de alimentos y bebidas, manejan la gestión operativa enfocados en la otorgación del servicio, mas no se rigen en cuidar un manejo con altos estándares de calidad, lo que notoriamente ha ido afectando a los mismos, claro está en ciertos establecimientos.

Es importante entender el valor de manejar correctamente los procesos operativos de un departamento de alimentos y bebidas que se van adquiriendo ya sea en capacitaciones o durante la actividad laboral. Por ello, es indispensable contar con entrenamientos laborales previos donde se maneje la gestión operativa correctamente y se vaya logrando la mejora continua.

5.1. Conclusiones

- Se pudo concluir que al utilizar la técnica de la observación con los instrumentos necesarios se iría logrando la caracterización de cada uno de los servicios del departamento de alimentos y bebidas como son de alojamiento y restauración. Cada uno con su actividad determinada, mencionando sus funciones e ir conociendo como es el manejo durante la actividad laboral.
- Durante la evaluación de los procesos, se observó que al no llevar un control correcto de la gestión operativa se pueden ir presentando los cuellos de botella tales como: demoras en tiempos de despacho, distribución de actividades lo que va afectando y aumentando costes operativos.

Ante ello, también se presentó el no contar con previas capacitaciones que ayudaran al personal a prevenir lo que pudiera afectar a los procesos controlando toda la cadena operativa. Por consiguiente, al realizar la evaluación de cada proceso desde la recepción hasta productividad y salida de platos conjuntamente con los cuellos de botella, se pudo tener mayor profundidad en la evaluación, determinando variables de manejo

de procesos con los recursos para poner en marcha, tiempo, entrenamiento laboral y ante todo demostrando los beneficios de lograr la mejora continua entre ellos la reducción de costes y el control de la gestión operativa.

Incluso, con las variables mencionadas se pudo establecer que se debe realizar seguimientos continuos del equipamiento para que no exista tiempos muertos y no retrase a la actividad laboral, al verificar el funcionamiento de las áreas se hizo énfasis en la capacidad de producción del personal, su desempeño, teniendo un flujo de comunicación de la estructura organizacional abierta, participativa, precisa y coherente en relación al proceso que maneja dentro del departamento de alimentos y bebidas.

- Como último punto, siendo la base de la propuesta, se determinó las estrategias, en base a la información obtenida por medio de la observación de su actividad laboral, el grupo focal al personal y la entrevista a la Jefa de Alimentos y bebidas. Dentro de las principales estuvo el diseño para otorgar las capacitaciones, lo que se irá evidenciando el avance del personal del departamento de alimentos y bebidas, al adquirir conocimientos nuevos, entender la importancia de la mejora continua en procesos, tiempos y uso de recursos para que ambas partes salgan beneficiadas. Se irán aplicando capacitaciones avanzadas con el fin de que se pueda aplicar en su ámbito laboral, en los procesos, en su servicio y ante todo en su productividad, controlando el flujo de sus procesos y actividades.

Por otro lado, la aplicación del JUST IN TIME es de suma importancia, ya que se irá reforzando el control de inventarios para lograr un flujo operativo debido en cuestión a la productividad, disminuyendo productos obsoletos y ante todo que todo este justo en el tiempo para que no exista más retrasos en el despacho de platos.

Por otro lado, se aplicará las herramientas de las 5S y KAIZEN sustentadas en la metodología de Lean Manufacturing, las 5S ayudará a generar una cultura organizacional de disciplina en cuanto a un mejor

orden, limpieza y visualización de cualquier área dentro de la empresa. Incluso poder ir ubicando la maquinaria correctamente así evitando tener espacios innecesarios.

Pero ante todo ir descartando espacios, insumos y maquinaria que no sea necesaria e ir aprovechando los espacios.

La herramienta KAIZEN irá eliminando mudas como falsos movimientos en cuestión a manipulación de materia prima, incluso se podrá sincronizar de mejor manera los procesos en cuestión al tiempo, distribución y organización de actividades.

Prácticamente con esta herramienta se puede identificar a la brevedad la causa de las fallas e ir dando soluciones al posible problema.

Cabe recalcar, que contar con la señalética apropiada se tendrá claro las funciones más esenciales para el control de los procesos y no cometer errores por no conocer su finalidad del mismo.

Finalmente con el desarrollo de la investigación se pudo determinar la importancia del manejo correcto de procesos, respetando tiempos, implementando y ejecutando herramientas de trabajo como flujograma de actividades con el fin de mejorar y seguir un ciclo operativo debidamente, caso contrario esto puede afectar de manera relevante al proceso productivo, incluso el tener exceso de productos o inventario repercutiría de manera directa a la bodega, almacenamiento por el espacio y a la productividad afectando a los costes y ante todo la rentabilidad del establecimiento. Por ello, tener en cuenta estos aspectos ayudaría a lograr la mejora continua en toda la gestión operativa.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda ofrecer a los trabajadores del área, capacitaciones previas para retroalimentar sus conocimientos en relación a procesos, ya que el departamento de alimentos y bebidas se enfrenta a cambios diarios tales como nuevas técnicas, mezcla nuevos productos, equipamiento más avanzado y ante todo el manejo de procesos de las distintas áreas ya que cada una tiene diferente función, pero con el mismo propósito de sacar al final un producto y servicio. Por ello, ir actualizado los conocimientos se podrá lograr una mejor productividad, se

iría eliminando tiempos muertos que puedan estar causando retrasos a la gestión operativa.

En otro apartado, dentro del plan de mejora a los procesos de las áreas de servicio se recomienda a los estudiantes que se encuentren desarrollando este tipo de proyecto y decidan poner en práctica, realizar asesoramientos, ya que al conseguir la mejora continua de las falencias que fueron mencionadas anteriormente y al ver resultados se tiene los conocimientos previos y ante todo la experiencia de poder asesorar a todo tipo de establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas, con el fin de encaminar a la empresa para que su gestión operativa y actividad laboral sea cada vez más eficiente e ir eliminando los famosos cuellos de botella.

Para terminar, se recomienda manejar cada uno de los procesos de manera óptima apoyados en las herramientas como el JUST IN TIME y las 5S, ya que, si la cadena operativa es llevada a cabo con altos estándares de calidad y seguimiento de procesos cuidando tiempos, el producto final estará apto para el consumidor. Por ello, aquí se hace enfoque a nivel global cuidando de la salud y alimentación del cliente. Satisfaciendo sus necesidades y las del departamento de alimentos y bebidas.

GLOSARIO

Glosario General

Concientización. -f. Am. concienciación. Toma de conciencia acerca de una situación determinada, con mostrar una verdad y/o hacer conocer las consecuencias de las propias decisiones. Concientizar es profundizar en el conocimiento de la realidad. COLLADOS (2016)

Control del Proceso: Se da entre los trabajadores y las máquinas, ya que debe haber coordinación entre uno y otro, si alguno de los dos elementos falla, no se trabajará a la velocidad ideal, lo cual se traducirá en pérdidas. ROJAS (2012)

Credibilidad. - es la cualidad de creíble, el término procede del vocablo latino credibles, siendo un concepto que las personas utilizan para decidir si creen o no en algún suceso o información, ya que es una de las informaciones de la que no son testigos directos. CONTRERAS (2015)

Inventarios: Es el valor de todas las mercancías que están dentro de la empresa y que se encuentran en diferentes grados de acabado o proceso, incluye desde materias primas hasta productos terminados. GALLEGOS (2012)

Estrategias: Arte, traza para dirigir un asunto. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. ZAMBRANA (2015)

Gestión. - proviene del latín gestión, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. ARCHATO (2018)

Inestabilidad. - f. Falta de estabilidad. Alteración constante o frecuente de la condición y característica de un fenómeno. La inestabilidad es muy desgastante. Es como subir y bajar las escaleras de un edificio muy alto, una y otra vez haciendo uso de todas nuestras fuerzas y en el menor tiempo posible. COLLADOS (2016)

Productividad: f. Cualidad de productivo. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía. Es decir, la

relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, durante un tiempo determinado. BARGAS (2018)

Precautorio. - adj. Que precave o sirve de precaución. Logrando precaver y se pueda tomar precauciones o medidas por adelantado para evitar un daño, un riesgo o un peligro ante cualquier situación. DAHMER (2011)

Rentabilidad. - f. Cualidad de rentable. Tener la capacidad de generar renta beneficio, ganancia, provecho y utilidad. La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión. CORREIA (2011)

Glosario Web

Abastecimiento. -Acción y efecto de abastecer. Es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización requiere para su operación, ya sea de fuentes internas o externas. Se abastece a una persona o población para cubrir ciertas necesidades. R.A.E (2019)

Afluencia. - Acción y efecto de afluir. Abundancia (ll gran cantidad). Llegada de personas o cosas en abundancia o concurrencia en gran número hacia una dirección. Siendo la acción y resultado de afluir o de afluirse, en asistir una gran cantidad y número de personas a una zona, sitio o lugar especificado. R.A.E (2019)

Proactiva. - asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Se trata de la actitud que se busca y se espera por parte de los trabajadores de las organizaciones, que tengan una alta capacidad de respuesta, iniciativa y disposición ante cualquier circunstancia. R.A.E (2019)

Producción. - f. Acción de producir, la palabra proviene del latín producto, producciones, que significa 'generar', 'crear'. Viene de una serie de procesos, métodos y técnicas de tratamiento, transformación o modificación de la materia prima, con mano de obra calificada y mediante el uso de maquinaria y tecnología, para la fabricación de un determinado bien o producto. Instituto Costarricense de Turismo (2016)

Proporcionar: tr. Disponer y ordenar algo con la debida correspondencia en sus partes. Facilitando a disposición de uno lo que necesite o le conviene ya sea con recursos o insumos para la efectuación de un proceso o actividad laboral. R.A.E (2019)

Retail. - es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el retail. R.A.E (2019)

Bibliografía

- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. España. Editorial CASLON, S.L. 265pp.
- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ta Edición. Venezuela. Editorial Episteme. 57-58pp.
- Artacho, M. (2018). Gestión de departamentos de servicio de alimentos y bebidas. H0TR0409. Malaga. IC Editorial. 450pp.
- Castillo, P. (2012). Concepto de estrategias. En: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Collados, L. (2016). Restauración hotelera. Un servicio aún por desarrollar. En: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/restauracion-hotelera/>
- Correia, P. (2011). Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas. Brasil. www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V21/N03/v21n3a12.pdf. 5-6pp.
- Contreras, L. (2015). *Análisis cuello de botella*. En: https://www.academia.edu/20355651/An%C3%A1lisis_cuello_de_botella
- Dahmer, P. (2011). Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas. Brasil. www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V21/N03/v21n3a12.pdf. 560pp.
- Equipo Editorial. (2018). *Gestión de Hoteles*. Editorial Paraninfo. España. 65-66-67pp.
- Fernández M. (2014). *LEAN MANUFACTURING*. En: <https://www.ingenieria-industrial.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/lean-manufacturing/>
- Gallegos, J. (2012). Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes. Editorial Paraninfo. España. 380pp.
- Gil, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Madrid. ISBN.
- Hernández, L., Fernández, C., Baptista L. (2006). *Metodología de la investigación*. México. Editorial. 450pp.

- Instituto Costarricense de Turismo. (2016). *Servicio de alimentos y bebidas*. En: <https://es.slideshare.net/onahchibi/departamento-alimentos-y-bebidas>.
- Mosquera, R. (2016). Guía metodológica para trabajos de titulación profesional de la carrera Ingeniería- Universidad de Guayaquil. Editorial Facultad de Ciencias Agrarias Universidad de Guayaquil. En: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10141>.
- Paella, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. Venezuela. Editorial FEDUPEL.320pp.
- R.A.E. Afluencia: En: <https://dle.rae.es/?id=0zEwk0e>. Fecha de consulta: 13-01-2019
- R.A.E. Proactiva. En: <https://dle.rae.es/?w=proactiva>. Fecha de consulta: 13-02-2019
- R.A.E. *Concientización*. En: <http://dle.rae.es/?id=P1CKC6m>. Fecha de consulta: 13-01-2019
- R.A.E. *Proporcionar*. En: <http://dle.rae.es/?id=proporcionar> Fecha de consulta: 13-01-2019
- Rodríguez, C., Nieto, S. (2010). *Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento*. España. Ediciones Universidad de Salamanca. 98-99pp.
- Roig, M. (2015). Definición y criterio de procesos. En:https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf
- Rojas, M. (2002). *Manual de investigación y redacción científica*. Lima. Book Xx press. 2002:94. 44pp.
- Rusque, M. (2003). Validez y confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos. En: [http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/402/Validez% 20 y%20confiabilidad%20de%20los%20Instrumentos%20de%20Recoleccion%20de%20Datos.htm](http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/402/Validez%20y%20confiabilidad%20de%20los%20Instrumentos%20de%20Recoleccion%20de%20Datos.htm). Fecha de consulta: 07 diciembre 2018
- Walker, A. (2014). Definición de servicios. En: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

Wigodski, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Variables*. En:
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>.

Fecha de consulta: 12 octubre 2018

Zambrana, F. (2015). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Editorial ELEARNING S.L. España. 177pp.

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA

Introducción

Buenos días estimada Chef Gabriela Cadena, el propósito de esta entrevista es con el fin de que me facilite información en relación al área que usted desempeña, ya que mi tema de tesis va enfocada a la mejora a los procesos de las áreas de servicio del departamento de alimentos y bebidas.

1. ¿Qué procesos maneja en el departamento de alimentos y bebidas?
2. ¿Mencione tres posibles puntos críticos de la gestión operativa?
3. ¿Cómo se maneja la gestión operativa del departamento?
4. ¿Especifique cuál es su labor en el hotel?
5. ¿Qué parámetros toma en cuenta para evaluar los procesos y servicios?
6. ¿Qué pasos sigue para efectuar la distribución de actividades en el departamento de alimentos y bebidas?
7. ¿Maneja herramientas que ayude a controlar las actividades realizadas en las áreas?
8. ¿Cómo describiría el modelo actual operativo del departamento?
9. ¿Con que frecuencia da capacitaciones al personal y su finalidad?
10. ¿Para finalizar que sugerencias me daría para incorporar en el proyecto de investigación?

Anexo 2

Cuestionario

Estimado personal, en el presente cuestionario encontrará una serie de ítems que deberá responder después del desarrollo de la capacitación, por las exigencias del departamento de alimentos y bebidas del hotel Wyndham Quito Airport, para ir conociendo lo que han ido acatando durante las charlas. Este instrumento es de carácter anónimo ya que lo que se requiere es que respondan con total libertad y poder conocer sus dudas o inquietudes y ante todo si la

retroalimentación durante la capacitación ha sido la indicada. Quedo totalmente agradecida por la atención que le pueda dar a la presente.

Capacitador(a): Jimena Carrasco

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará 20 ítems, donde le solicito por favor responda a cada ítem de forma honesta.

La encuesta está estructurada por preguntas abiertas.

¡¡¡GRACIAS!!!

PREGUNTAS ABIERTAS

De los ítems que tiene a continuación, responda lo solicitado.

1. ¿Cree usted que el tiempo juega un papel importante en la gestión operativa del departamento de alimentos y bebidas?
2. ¿Conocer los parámetros que afectan a los procesos operativos ayudaría a mejorar su desempeño y actividad laboral?
3. ¿Mantener el control de las distintas áreas (recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio) se efectuaría mejor los procesos?
4. ¿Toma en cuenta que al no seguir los flujos operativos en cocina afectaría la salida del producto final?
5. ¿En su opinión, el tiempo de despacho es causado por la mala distribución de actividades?
6. ¿Controlar la cantidad necesaria y la calidad de la materia prima para efectuar las preparaciones, ayudara a tener una mejor productividad?
7. ¿Cree usted que el retraso de actividad laboral es por falta de métodos de planificación y organización?
8. ¿Considera que contar con el JUST IN TIME, mejoraría los procesos de todas las áreas del departamento de alimentos y bebidas?
9. ¿Al no contar con abastecimiento de materia prima, retrasaría la producción?
10. ¿Realizar preparaciones, basándose en procedimientos óptimos, se logrará la efectividad en los procesos de elaboración y presentación?

11. ¿La deficiencia operativa es causado por: falta de guía, capacitación y conciencia?
12. ¿Aplicar acciones correctivas que vayan en función a la mejora continua de los procesos, el departamento funcionara efectivamente?
13. ¿Definir estrategias de mejora, las áreas operativas optimizarían tiempo y recursos?
14. ¿Plantear una correcta planificación de actividades y procesos, ayudaría al desenvolvimiento mejorado de la actividad laboral?
15. ¿Se debe tomar en cuenta lo planificado con lo ejecutado para poder medir si se cumplió con lo requerido logrando la mejora continua?
16. ¿Qué factores pueden causar retrasos en las operaciones del departamento y alimentos y bebidas?
17. ¿Por favor explique de que se trata el JUST IN TIME y su importancia?
18. ¿Mencione que funciones operativas deben ser mejoradas?
19. ¿Qué entiende por sistema de gestión operativa de calidad?
20. ¿Al otorgar programas de capacitación, que mejoraría en el departamento de alimentos y bebidas?