

CALIDAD DEL SERVICIO EN EL PROCESO ALIMENTOS Y BEBIDAS DE UN HOTEL EN ECUADOR

QUALITY OF THE SERVICE IN THE PROCESS FOOD AND BEVERAGES OF A HOTEL IN ECUADOR

Mabel Font Aranda¹, Gilberto Blanco González²

¹Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí - Ecuador

²Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí - Ecuador

e-mail: mabelfont@yahoo.es¹, gilbertoblancogonzalez@gmail.com²

Recibido: 04/02/2018

Aceptado: 15/11/2018

Código Clasificación JEL: M11, L66, Q18

RESUMEN

La satisfacción del turista, depende en gran medida de la calidad del servicio que se preste, particularmente en un hotel, el área de alimentos y bebidas; abarca todos los procesos y subprocesos relacionados con el servicio gastronómico, desde su producción hasta la venta, incidiendo la forma como se configura y la asociación a un sinnúmero de experiencias. Este proceso garantiza la salud y la regeneración de energías que permite el desarrollo de las actividades, no solo como turista, sino como ser humano. En este contexto, el trabajo tiene como objetivo, evaluar la calidad del servicio en el proceso alimentos y bebidas de un hotel en la ciudad de Manta, para la contribución de su mejora. Se utilizaron métodos, técnicas y herramientas, como: revisión bibliográfica, entrevista, plan tipo, observación científica, revisión de documentos oficiales, diagrama de flujos, criterio de especialista, entrevista, lluvia de ideas, ponderación, estadística descriptiva, matrices. La metodología resultante es adaptable a otras entidades similares; se estructuró en cinco fases: I. Caracterización del hotel y el área de alimentos y bebidas, II. Identificación de los sub procesos asociados, III. Esquematización de los subprocesos identificados, IV Identificación de indicadores de evaluación y fase V. Medición del desempeño del proceso objeto de estudio. La aplicación a una empresa hotelera permitió en cada uno, de trece procesos correspondientes al área, la identificación de las brechas para la mejora de la prestación de los servicios afines.

Palabras clave: Política alimentaria, procesos, evaluación, gestión de alimentos y bebidas.

ABSTRACT

Tourist satisfaction depends largely on the quality of the service provided, particularly in a hotel, the food and beverage area; It covers all the processes and sub processes related to the gastronomic service, from its production to sale, influencing the way it is configured and the association to countless experiences. This process guarantees the health and regeneration of energies that allow the development of activities, not only as a tourist, but also as a human being. In this context, the work aims to evaluate the quality of the service in the food and beverage process of a hotel in the city of Manta, for the contribution of its improvement. Methods, techniques and tools were used, such as bibliographic review, interview, type plan, scientific observation, review of official documents, flow diagram, specialist criteria, interview, brainstorming, weighting, descriptive statistics, and matrices. The resulting methodology is adaptable to other similar entities; it structured in five phases: I. Characterization of the hotel and the Food and Beverage area, II. Identification of the associated sub processes, III. Schematization of the identified sub processes, IV Identification of evaluation indicators and phase V. Measurement of the performance of the process under study. The application to a hotel company allowed in each of thirteen processes corresponding to the area, the identification of gaps for the improvement of the provision of related services.

Key words: Food policy, processes, evaluation, food and beverage management



INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito del turismo, la calidad es algo consustancial a la esfera íntima de la persona, consiste en un proceso de actuaciones encadenadas técnicamente solventes, donde el cliente es quien establece el nivel de satisfacción volviendo a comprar. Es dar al cliente lo que quiere al menor coste posible, lo que supone la orientación de la organización hacia él; y realizar una gestión eficaz, competitiva y rentable. Así entendida, la calidad es al mismo tiempo: una herramienta de trabajo, un modelo de gestión empresarial, y un potente instrumento de marketing (Organización Mundial del Turismo, 2015).

Cuando la gestión en el hotel asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso, los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, y se proyectan hacia metas comunes en la prestación de un servicio de calidad. Negrín (2002) señala que la gestión por procesos es una forma de gestionar la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Esta forma de gestión representa una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas realizadas en la organización por una persona, grupo o departamento, para conseguir un resultado lo más cercano a lo planificado, destinado a satisfacer las necesidades de clientes externos o internos.

En las organizaciones de hospitalidad los procesos pueden clasificarse en tres categorías fundamentales estratégicos, operativos o clave y de soporte (INEN. 2008). Los estratégicos, permiten analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de las empresas. Los operativos o clave, tienen contacto directo con cliente, y a partir de los cuales el consumidor percibirá y valorará la calidad. Los de apoyo, sirven de sostén a los anteriores. Los subprocesos, forman parte de un proceso, e incluye varias operaciones y actividades, donde los resultados están asociados al proceso al que pertenece. Aunque no todas las entidades de alojamiento tienen estrictamente estructurados los procesos referidos, el de alimentos y bebidas es clave, si lo incluye.

El obligado consumo de alimentos y bebidas por todos los seres humanos y con mayor razón por los visitantes que pernocten o no en los destinos turísticos, determina el estatus de este proceso. Por un lado, como necesidad fisiológicas y por otra como parte de expectativas y experiencias que desea vivir el consumidor. El disfrute de este servicio, se convierte frecuentemente en el eje de atracción y criterio de percepción para emitir un juicio final de satisfacción. Inciden en este ámbito: la elaboración de los alimentos, higiene, rapidez, ambiente acogedor, amabilidad y atención, entre otros aspectos. Al respecto numerosos autores han enfocado sus investigaciones: Negrín (2002); Libonati (2006); Correia y otros (2012); Ávila (2014); Guzmán y Cárcamo (2014), García Pulido, Y. A. y otros. (2016), Fernández-Sánchez y otros (2017); Kido y otros. (2018).

En la entidad objeto de investigación, se ha detectado la falta de precisión de los procesos y subprocesos al momento de prestar un servicio de calidad asociado a la carencia de personal capacitado en esta área, problema expuesto por los clientes, mediante quejas y sugerencias y por la dirección del área de alimentos y bebidas, que reconoce forman parte del proceso con mayores debilidades en la entidad. Por tanto, los resultados de la investigación se convierten en una guía para la evaluación y mejora del servicio de alimentos y bebidas en la empresa estudiada, y no solo, también para otros hoteles de Manabí.

El problema que se debe resolver se enmarca en la interrogante: ¿Cuáles son los principales problemas que existen en el proceso de alimentos y bebidas a considerar en la mejora de la calidad de los servicios afines en el hotel? Se plantea como objetivo evaluar la calidad del servicio en el proceso alimentos y bebidas de un hotel en la ciudad de Manta, para la contribución de su mejora. Se omite el nombre de la entidad para garantizar la ética empresarial.

Un aspecto interesante que destaca la investigación, es que se involucra al prestador de actividad, a través de la inducción hacia la comprensión de las falencias clave a resolver respecto a la calidad del servicio en el proceso alimentos y bebidas del hotel. Ellos autoevalúan los procedimientos a

partir de modelos y listas de chequeo, contrastados con los resultados de las supervisiones del chef directivo. Los modelos para chequear el cumplimiento de acciones, se sustentan en diagramas de flujo de los diferentes subprocesos identificados y fruto de estudios similares, como los desarrollados por Negrín, 2002.

METODOLOGÍA

La tabla 1 muestra las fases, métodos, técnicas y herramientas utilizados para el desarrollo de la investigación. Determinados métodos teóricos, constituyen procesos lógicos del pensamiento, y por eso se emplearon durante todo el desarrollo de la investigación, estos son: analítico-sintético, comparación, modelación, inductivo – deductivo.

Tabla 1. Metodología utilizada

Fases	Métodos, técnicas y herramientas
Fase I Caracterización del hotel y el área de alimentos y bebidas.	Revisión bibliográfica, plan tipo, entrevista, observación científica, revisión de documentos oficiales.
Fase II Identificación de los sub procesos del área de alimentos y bebidas.	Observación científica, diagrama de flujos, grupos de trabajo con colaboradores.
Fase III Esquematización de los subprocesos identificados.	Criterio de especialista, grupos de trabajo con colaboradores.
Fase IV Identificación de indicadores de evaluación del sub-proceso de alimentos y bebidas.	Lluvia de ideas, criterio de especialistas, grupos de trabajo con colaboradores.
Fase V Medición del desempeño del proceso de alimentos y bebidas mediante indicadores seleccionados.	Ficha técnica, ponderación, estadística descriptiva, matrices, grupos de trabajo con colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

El plan tipo para la caracterización de la entidad hotelera, considera aspectos generales del hotel como ubicación general del hotel, procedencia del capital, fecha de fundación del objeto del estudio, tipo de hotel, imagen corporativa, misión y visión, instalaciones, categoría del hotel, principales mercados emisores que visitan el hotel, las tarifas ofrecidas. Aspectos específicos del área de alimentos y bebidas: personal responsable del departamento, imagen que proyecta el área, cantidad de colaboradores, responsabilidades, descripción del área, nivel de preparación profesional de los colaboradores, descripción de las funciones del personal, factores de éxito a partir de la oferta gastronómica, servicios ofrecidos, otros aspectos de interés: número de mesas existentes, tarifas estándares.

La entrevista se aplica a directivos involucrados en la actividad, de temas como: la misión y visión del área, estrategias implementadas para que el servicio ofrecido sea de calidad, programas de capacitación para el personal, eje central de la capacitación, incentivo al personal para ofrecer y mejorar el servicio, nivel de satisfacción de los clientes, principales problemas en los procesos y qué efectos genera, fortalezas de los procesos y qué efectos generan, existencia de manuales de operación para los diferentes procesos, en qué medida se cumplen los requerimientos, principales quejas y satisfacciones de los clientes sobre los diferentes servicios, otros aspectos de interés.

Con la participación de los colaboradores se identifican los principales subprocesos, y se construyen los flujogramas a partir de presentar ejemplos de Negrín (2002), los cuales son modificados en función de las peculiaridades del hotel.

Luego del análisis teórico de Ávila (2014), ISO 9001:2015, en un equipo conformado por: los autores del artículo, chef, jefe del área y estudiantes de práctica VIII semestre de la carrera

Ingeniería en Turismo; se realiza una lluvia de ideas silenciosa para la identificación y selección de los indicadores. En correspondencia con las características del área, se organizan de acuerdo a su importancia los indicadores seleccionados y se determina la frecuencia de atributos no deseables en la calidad del servicio. Para la medición del desempeño de los subprocesos de alimentos y bebidas, se emplea la ficha técnica del anexo 1, para realizar la autovaloración del funcionamiento de cada subproceso. Los resultados se cruzan mediante matrices que facilitan la comparación.

RESULTADOS

El hotel ocupa un edificio diseñado para brindar la comodidad y el relax, donde se combina ambiente armonioso con la tranquilidad de la estancia en las habitaciones y departamentos. Ofrece diversos servicios y comodidades para sus huéspedes como el exclusivo de “Concierge”, dos restaurantes, uno de comida gourmet y otro ecuatoriano, piscina, Spa, gimnasio, salas para eventos, entre otros.

Los principales segmentos de mercados que llegan al Hotel son: canadienses, chilenos, italianos y americanos, además del mercado interno. El área de alimentos está enfocada a proyectar una buena imagen tanto al cliente externo e interno, en dar un excelente servicio, con respeto, amabilidad para el visitante. Las ofertas son muy variadas, desde almuerzos ejecutivos, platos a la carta, parrilladas con cortes de carnes especiales, piqueo, postres y en mariscos con una diversidad exquisita, de las diferentes partes del Ecuador y de distintos países del mundo. El restaurante presta servicio bufete y a la carta, según se planifique.

La capacidad es de 15 mesas en el interior del restaurante y 11 en exterior, las tarifas en cuanto a la oferta que brinda el área varía, depende de lo requerido por el cliente, tiene precios que van desde los 12.99, hasta 70.00 dólares para aquellos que tienen mayores exigencias.

Las características de la fuerza laboral se sintetizan en la tabla 2.

Tabla 2. Estructura de la fuerza laboral.

Área	Total de colaboradores	Edad - años	Género	Ocupación	Instrucción
Cocina	13	25 a 35	12 hombres y 1 mujer	Polifuncional	Bachiller 10 Superior 2
Restaurante	4 meseros	21 a 38	3 hombres y 1 mujer	Pol-funcional	Superior
Bar	3	22 a 33	Todos hombres	Bartender, barman y mesero	Bachiller

Fuente. Entrevista a jefes de áreas.

En la cocina, los colaboradores son creativos, competitivos y profesionales, mientras el mayor punto crítico es el tiempo de espera para la salida de los pedidos.

En el restaurante una fortaleza es el sistema de relaciones humanas, caracterizado por la comunicación, compañerismo, cordialidad, coordinación.

En el bar la fortaleza es el trabajo en equipo. De la entrevista realizada al chef de partida internacional, jefe del área de alimentos y bebidas del hotel, se obtienen los siguientes criterios:

- La misión y visión del hotel, están dirigidas a la satisfacción del cliente y brindar un buen servicio de calidad.
- Prioridad a la capacitación del personal debido a la falta de preparación técnica y nivel instructivo.
- Incentivo con bonos a los colaboradores.
- Las principales quejas de los clientes externos se asocian con la demora en el servido a la mesa, entiéndase el tiempo que deben esperar los comensales, desde el pedido hasta que el camarero lleve la bebida y comida a la mesa.

- Carencia de flujogramas que muestren los algoritmos, desarrollo de las acciones y operaciones de manera empírica.

Se identificaron 13 subprocesos del área de alimentos y bebidas, todos se realizan frecuentemente o muy frecuentemente. En cada caso se elaboraron los flujogramas (modificados de Negrín, 2002), identificando las principales falencias prioritarias a resolver (tabla 3). Se muestran ejemplos de flujogramas (Figura 1 y 2). Cada paso según corresponda, sigue una carta técnica.

Figura 1. Diagrama de Flujo del Subproceso Cocina (Servicio a la mesa buffet y preparación de legumier y carnicería)

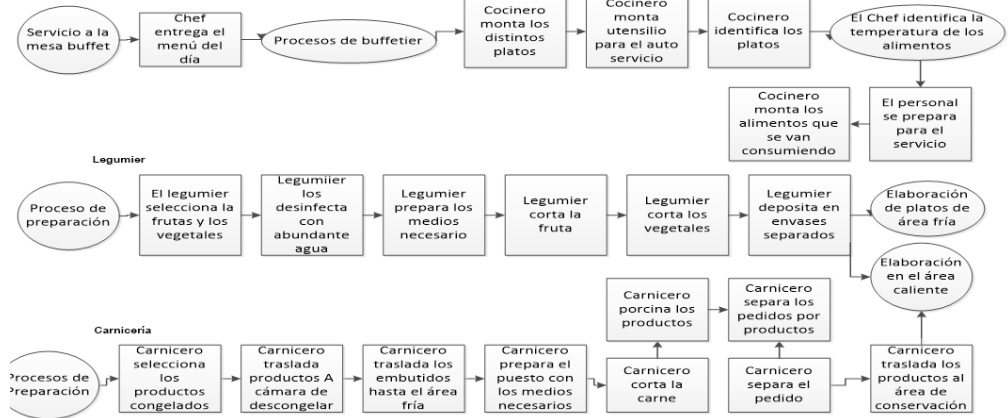
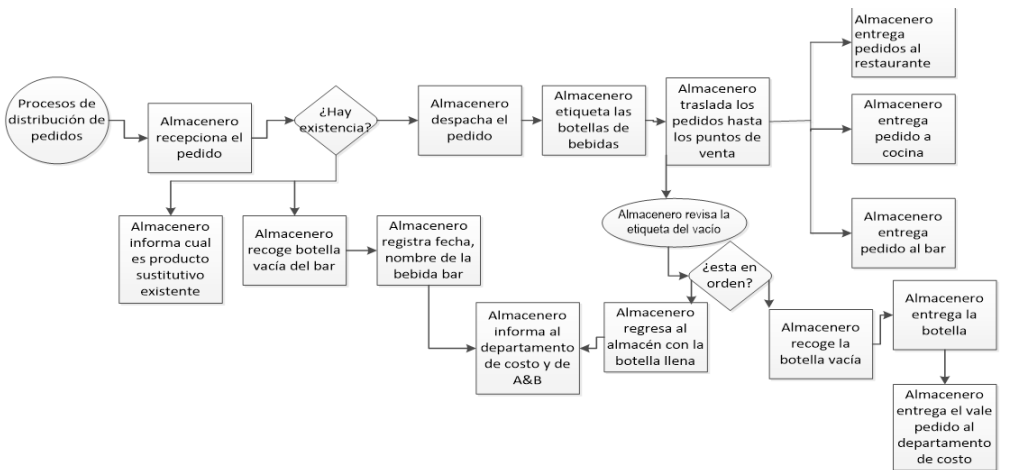


Figura 1. Diagrama de flujo del subproceso Distribución de Pedidos



Fuente: Modificado a partir de Negrín (2002)

Las falencias de estos subprocesos están relacionadas con la ausencia de tiempos establecidos para la entrega de los pedidos, situación que se hace más crítica en horarios pico. Se sigue el modelo de lo primero que entre es lo primero que sale, pero hay pérdida de recursos en la elaboración de los productos.

Otras debilidades de los subprocesos son:

1. Espacio de la cocina reducido con relación a los mobiliarios, equipos y personal que concurre, lo que dificulta la fluidez de las operaciones.
2. Dependiendo del menú se brinda el servicio de copa de agua gratuita, contrariamente tiene un costo.

3. Carencia de gueridones de restaurantes que permita el acabado de algunos platos y facilite el trabajo.
4. Ubicación inadecuada del mise en place.
5. Carencia de comunicación, detalle y cordialidad en la atención y venta.

La síntesis del intercambio con los colaboradores de cada uno de los subprocesos, se muestra en la tabla 3. Los resultados evidencian contradicciones, aquellos aspectos que son objetivos e incuestionables son expresados, en cambio cuando se trata de una valoración subjetiva se intenta solapar.

Tabla 3. Autoevaluación por colaboradores del funcionamiento de cada subproceso

SUBPROCESOS	Adecuación del tiempo empleado	Adecuación del lugar donde se realiza	Frecuencia de momentos críticos	Calidad del sub-proceso
1. Distribución de pedidos.	2	4	3	3
2. Cocina (Servicio a la mesa buffet y preparación de legumier y carnicería).	2	2	2	4
3. Cocina (Elaboración del pan y repostería)	2	2	2	4
4. Cocina (Elaboración de platos en el área fría y en el área caliente).	2	2	2	3
5. Restaurante (Montaje de las mesas para el desayuno en el servicio buffet y almuerzos, cena en servicio buffet y a la carta).	3	4	4	3
6. Restaurante (Montaje de los gueridones y reunión de información)	2	2	3	3
7. Restaurante (Mise en place)	2	3	3	5
8. Restaurante (Servicio buffet y a la carta)	2	5	4	4
9. Restaurante (Recibimiento a cliente en servicio buffet y a la carta)	4	5	3	4
10. Restaurante (Desmontaje de mesas y cierre del restaurante)	3	4	4	4
11. Servicios de bares (Mise en place)	3	4	3	5
12. Sanidad (Servicio de fregado)	3	5	3	5
13. Control de costo	5	5	5	5

Fuente. Elaboración propia.

1 Peor	2	3	4	5 Mejor
Observar anexo 1				

En ocho de los subprocesos, el tiempo empleado para esta actividad es inadecuado, en los cinco restantes el tiempo empleado es adecuado. La demora parte de la producción en la cocina, cuyo espacio es reducido para las operaciones que allí se deben ejecutar. El resto de los subprocesos que no dependen de la cocina, fluyen relativamente bien, no obstante, los colaboradores declaran momentos críticos, los cuáles están relacionados con especificidades de las operaciones y las destrezas del recurso humano para solucionar contingencias.

Los subprocesos relacionados con el control de costos, recibimiento del cliente, montaje y desmontaje de mesas reciben mayor ponderación, incluyendo la calidad del proceso en su integridad. La calidad de los subprocesos vinculados con la cocina, son autoevaluados globalmente como regular o bueno, aun cuando en todos los otros criterios admiten falencias.

De la lluvia de ideas se identifican 7 indicadores sobre atributos no deseables en la calidad

del servicio en el área de alimentos y bebidas, estos se muestran en la tabla 4, además la frecuencia de ocurrencia.

Tabla 4. Indicadores sobre atributos no deseables en la calidad del servicio por subprocesos

Subprocesos	Indicadores					
	Reclamaciones de calidad	Errores de facturación	Entrega fuera de plazo	Imprevistos no resueltos	Clientes Insatisfechos	Recursos Malgastados
1. Distribución de pedidos.	CS	AV	CS	CS	CS	CS
2. Cocina (Servicio a la mesa buffet y preparación de legumier y carnicería).	AV	AV	CS	CS	AV	CS
3. Cocina (Elaboración del pan y repostería)	AV	AV	CS	CS	AV	AV
4. Cocina (Elaboración de platos en el área fría y en el área caliente).	AV	AV	CS	CS	AV	CS
5. Restaurante (Montaje de las mesas para el desayuno en el servicio buffet y almuerzos, cena en servicio buffet y a la carta)	AV	AV	CN	CS	AV	AV
6. Restaurante (Montaje de los gue-ridones y reunión de información)	AV	AV	CS	CS	AV	CS
7. Restaurante (Mise en place del restaurante)	AV	AV	AV	AV	CS	AV
8. Restaurante (Servicio buffet y a la carta)	AV	AV	AV	CS	S	CS
9. Restaurante (Recibimiento a clien-te en servicio buffet y a la carta)	AV	AV	AV	AV	AV	AV
10. Restaurante (Desmontaje de mesas y cierre del restaurante)	AV	AV	AV	AV	CN	AV
11. Servicios de Bares (Mise en place de bares)	AV	AV	CS	AV	AV	AV
12. Sanidad (Servicio de fregado)	AV	AV	AV	AV	AV	AV
13. Control de costo	AV	AV	CN	CS	AV	AV

Fuente: Elaboración propia

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Observar anexo 1				

La tabla 4 permite cruzar la información con los criterios vertidos por los colaboradores en la tabla 3, aunque se refiere a otros aspectos, estos hablan sobre la calidad del servicio; del análisis se derivan las siguientes interpretaciones:

Los indicadores más afectados son imprevistos no resueltos y la entrega fuera de plazo, ya que hay ocho y seis procesos respectivamente incluidos en cada uno, que ocurren casi siempre; según entrevista incide en este resultado el funcionamiento de la cocina y su insuficiente espacio. El predominio de los procesos se ubica en la categoría de a veces. Casi nunca hay clientes insatisfechos con el subproceso restaurante (Desmontaje de mesas y cierre del restaurante), por la poca incidencia que puede tener en el cliente.

Casi siempre ocurren la entrega fuera de plazo, imprevistos no resueltos y recursos malgastados, en los subprocesos relacionados con los pedidos y la cocina, con el resto de los subprocesos cuando tienen dependencia directa.

En el subproceso distribución de pedidos, casi siempre ocurren reclamaciones de calidad,

entrega fuera de plazo, imprevistos no resueltos y clientes insatisfechos, también a veces errores de facturación. Las consecuencias negativas de todos los demás subprocesos se reflejan finalmente en este.

En el subproceso de restaurante (Servicio al cliente en el restaurante buffet y restaurantes a la carta) ocurren casi siempre los imprevistos no resueltos y recursos malgastados; pero llama la atención que en el subproceso de restaurante (buffet y restaurante a la carta) siempre hay cliente insatisfechos.

Los subprocesos que no guardan relación con la cocina la categoría predominante es a veces ocurren los atributos no deseables. Los atributos no deseables que casi nunca ocurren en la entrega fuera de plazo, se relacionan con el montaje de mesas y control de costo.

DISCUSIÓN

La connotación especial del proceso de alimentos y bebidas, marca el nivel de satisfacción de los turistas como servicio demandado por los que se hospedan en el hotel. Se corrobora que el desarrollo de la secuencia de actividades y acciones en los tiempos óptimos, para cada uno de los subprocesos de alimentos y bebidas, tiene una marcada incidencia en la calidad del servicio que se preste y la satisfacción del consumidor, coincidiendo con Negrín (2002); Libonati (2006); Cordoves (2011). Correia y otros (2012); Ávila (2014); Guzmán y Cárcamo (2014), García Pulido, Y. A. y otros. (2016), Fernández-Sánchez y otros (2017); Kido y otros. (2018).

El funcionamiento de la cocina y el espacio asignado, constituyen factores clave que repercuten en la demora del servicio que se preste al cliente, se desata a partir de los subprocesos afines las manifestaciones de insatisfacción de los clientes externos. Respecto a que en el subproceso distribución de pedidos, casi siempre ocurren reclamaciones de calidad, entrega fuera de plazo, imprevistos no resueltos y clientes insatisfechos, también a veces errores de facturación; son resultados investigativos asimismo evidenciados en otras partes de Ecuador (Fernández-Sánchez y otros, 2017). Las consecuencias negativas de todos los demás subprocesos se reflejan finalmente en este e incide en la insatisfacción del turista, para quienes el tiempo es clave. Acerca de lo mencionado se citan resultados investigativos de estos autores:

La ubicación y diseño de las cocinas no cumplen los requisitos establecidos para garantizar una correcta elaboración de las ofertas, refieren Fernández-Sánchez y otros (2017).

Criterios semejantes se reflejan en estudios realizados en otros países de la región, como les compete a Libonati (2006), Ávila (2014), Guzmán y Cárcamo (2014), estos últimos plantean que el grado de Respuesta: es el factor que más resaltó entre los clientes encuestados fue el elemento correspondiente a “siempre brinda un servicio oportuno y rápido” y “siempre busca dar un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales”.

Si se sigue la secuencia de actividades y operaciones que implica cada uno de los subprocesos del proceso de alimentos y bebidas en un hotel, igualmente adquieren vigencia los posicionamiento de Correia y otros (2012) y Kido y otros. (2018). respecto a que la gestión de la calidad en el ámbito referido tiene como principal punto la higiene de los alimentos, el tipo de alimento, las condiciones en que se encuentran, los posibles efectos sobre la salud. “Estableciendo los requisitos establecidos la actividad desempeñada alcanzará los resultados deseados y, así, garantizará el éxito” Correia y otros (2012).

CONCLUSIONES

El desarrollo teórico metodológico permite y constituye la base para obtener los resultados, se verifica y cumplen los objetivos e idea a defender de la investigación.

La estructuración de un procedimiento de cinco fases, elaborado a partir de antecedentes metodológicos, propició la evaluación de forma fluida del proceso de alimentos y bebidas en un hotel de Manta.

El predominio de los subprocesos se ubica en casi siempre (3) según la categoría de los indicadores, esto evidencia problemas relacionados con: calidad del servicio, facturación, demora en la actividades, imprevistos no resueltos, clientes insatisfechos y recursos desperdiciados.

La entrega fuera de plazo e imprevistos no resueltos son los indicadores con atributos no deseables de la calidad con mayor cantidad de casi siempre ocurren en seis subprocesos, esencialmente relacionados con la cocina. Los subprocesos en los que casi siempre ocurren atributos no deseables de la calidad son en orden distribución de pedidos, restaurante (Servicio al cliente en el restaurante buffet y restaurantes a la carta) y todos los relacionados con la cocina, que incide en los primeros.

La autovaloración por los colaboradores tiene coincidencia cuando la causa es objetiva, y contradictoria cuando implica la evaluación del servicio que ellos prestan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila Hernández, A. (2014). Gestión de la restauración. Tesis presentada en opción al título de Master en Gestión Turística, Mención Gestión Hotelera. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas.

Cordoves Merlán, I. (2011). Procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística) Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad de Ingeniería Industrial y turismo. Centro de Estudios Turísticos. Consultado 3 de diciembre de 2017. Recuperado de: <http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/7838/Tesis.MGTIbon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Correia, G. P. y otros (2012). Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas. Estudios y Perspectivas en Turismo. Volumen 21 (2012) pp. 763 – 777 Consultado 3 de diciembre de 2017. Recuperado de: <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V21/N03/v21n3a12.pdf>

Fernández-Sánchez, L. R. y otros. (2017). Estrategias de mejora para la gestión de los Restaurantes. Caso de estudio: establecimientos de Comida típica de la Amazonía del Ecuador. Revista Ecociencia. Vol. 4, No.4, agosto 2017. ISSN: 1390-9320. Guayaquil-Ecuador. Consultado 3 de diciembre de 2017. Recuperado de: <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto17/04.pdf>

García Pulido, Y. A. y otros. (2016). Propuesta de herramienta para la aplicación de la ingeniería de menú en restaurantes de hoteles all-inclusive. Revista Investigaciones Turísticas, nº 12, pp. 142-162 ISSN: 2174-5609 Consultado el 1 de enero de 2017. Recuperado de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/61312/1/Investigaciones_Turísticas_12_07.pdf

Guzmán, A.y Cárcamo M. L. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”. Acta Universitaria , 24 (3), 35-49. Mayo-Junio 2014. doi: 10.15174.au.2014.503 Vol. 24 No. 3. Consultado el 1 de agosto del 2016. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/416/41631291004/>

INEN. (2008). Norma Técnica Ecuatoriana (NTE-2891). Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio. Incluye la modificación 1:2010. Quito- Ecuador.

ISO 9001:2015 (traducción oficial) NORMA INTERNACIONAL Traducción oficial.

Libonati, M. (2006). Procedimiento para la gestión de la calidad, seguridad e higiene de los alimentos. Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República de Argentina. Consejo Federal de Inversiones. ISBN 987-23139-0-3. Buenos Aires, Argentina.

Kido M. T. y otros. (2018). La satisfacción del comensal como elemento clave del binomio gastronomía-turismo en Tijuana. Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo regional. Número 51, volumen 28. Enero-Junio de 2018. Revista electrónica. ISSN: 2395-9169. Consultado el 1 de agosto del 2016. Formato PDF. Recuperado de: <https://www.ciad.mx/estudiosociales/index.php/es/article/view/499/324>

Organización Mundial del Turismo (2015), Manual práctico de gestión integral de la calidad de los destinos turísticos – Conceptos, implementación y herramientas para autoridades, instituciones y gestores de destinos, OMT, Madrid.

Negrín, E (2002) Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros. (En línea). CU. Consultado el 1 de agosto del 2016. Formato PDF. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-procesos-inventario-alimentos-y-bebidas-actividad-hoteleria/gestion-procesos-inventario-alimentos-y-bebidas-actividad-hoteleria.shtml>

ANEXO 1

Ficha técnica para la evaluación del funcionamiento actual de cada subproceso

1.- ¿Nombre del subproceso? Descripción general ¿En qué consiste este subproceso?

2.- ¿Quién o quienes lo hacen? – Están Preparados

Sexo	Edad	Ocupación	Nivel de Instrucción	Idoneidad	
				Cargos	Funciones

3.- ¿Cuándo lo realiza?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

4.- ¿Cuán adecuado es el tiempo empleado para la actividad?

Totalmente Inadecuado	Inadecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Totalmente Adecuado
1	2	3	4	5

4.- ¿Dónde se Realiza?

Totalmente inadecuado	inadecuado	Medianamente Adecuado	Adecuado	Totalmente Adecuado
1	2	3	4	5

6.- ¿Con que frecuencia existen momentos críticos en el proceso?

Muy Frecuente	Frecuente	Medianamente frecuente	Poco Frecuente	Nada Frecuente
1	2	3	4	5

5.- ¿Cuál es la Calidad del Proceso?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

7.- ¿Cuáles son las deficiencias?

8.- ¿Cuáles son las fortalezas del proceso?

9.- Cuadro: Indicadores clave sobre atributos no deseables de los procesos

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Reclamaciones de calidad					
Errores de facturación					
Entrega fuera de plazo					
Resolución de imprevistos					
Clientes Insatisfechos					
Recursos desperdiciados					

Fuente. Elaboración propia.