

VI EVENTO INTERNACIONAL LA UNIVERSIDAD EN EL SIGLO XXI
SIMPOSIO Nº 3. DESARROLLO HUMANO, ADMINISTRATIVO, EMPRESARIAL Y
TECNOLÓGICO

Evaluación de la calidad del servicio en el proceso alimentos y bebidas de un hotel en Manta

Dra. Mabel Font Aranda* mabelfont@yahoo.es

MBA. Gilberto Blanco González** gilbertoblancogonzalez@gmail.com

*Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

**Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador

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 (a&b); 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: Calidad del servicio, Procesos, Evaluación, Alimentos y bebidas.

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 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. El proceso de alimentos y bebidas es clave.

En la entidad objeto de investigación, se ha detectado la falta de precisión de los procesos y subprocesos en 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 A&B 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.

MATERIALES Y MÉTODOS

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 subproceso 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 abordó: 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) e ISO 9001:2015, en un equipo conformado por: los autores del artículo, chef, jefe del área y dos estudiantes (Espinoza y Ganchozo, 2017); 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 utiliza la ficha técnica del anexo 1, se realiza la autovaloración del funcionamiento de cada subproceso. Los resultados se cruzan mediante matrices que facilitan la comparación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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.

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	Poli-funcional	Bachiller 10 Superior 2
Restaurante	4 meseros	21 a 38	3 hombres y 1 mujer	Poli-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 servicio 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 muestra el ejemplo de flujograma de distribución de pedidos (Figura 1).

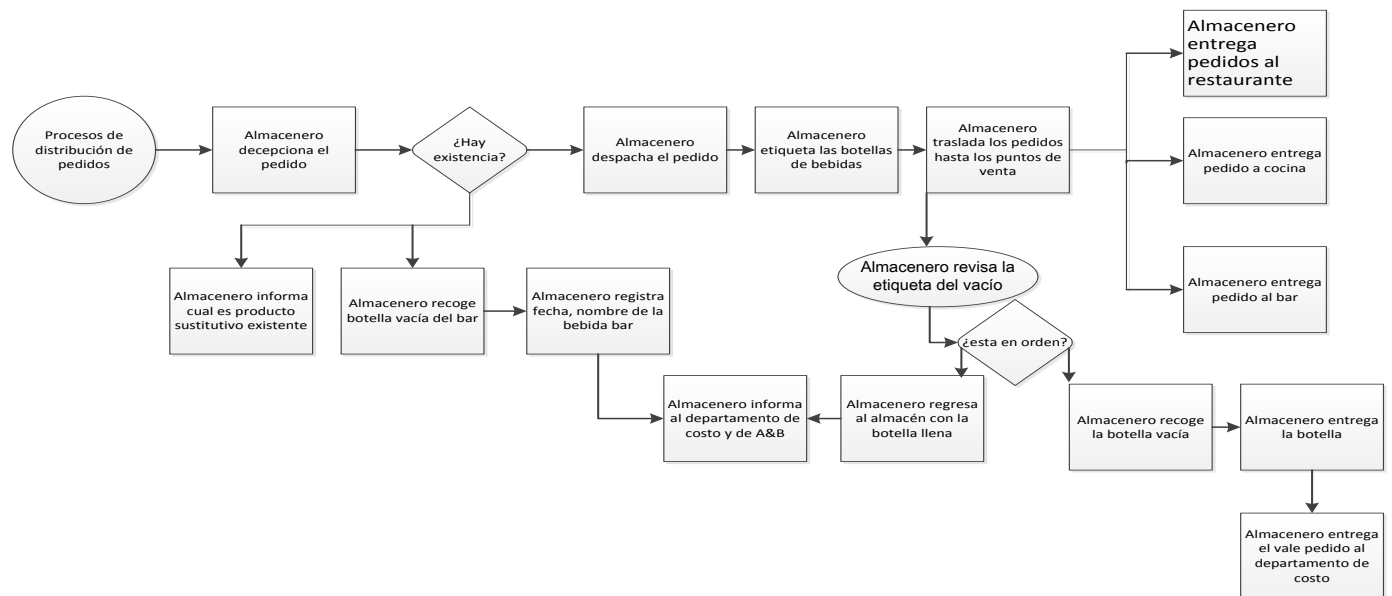


Figura 1. Diagrama de flujo del subproceso Distribución de Pedidos

Fuente: Modificado por el equipo a partir de Negrín (2002)

Las falencias de este subproceso están relacionadas con la ausencia de tiempos establecidos para la entrega de los pedidos y la pérdida de recursos por motivos de expedición de producto, situación que se hace más crítica en horarios pico. Se sigue el modelo de lo primero que entre, lo primero que sale.

Otras debilidades de los subprocesos son:

1. Espacio de la cocina muy pequeño 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 guerdones para facilitar 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 imposibles de disimular 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 subproceso
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 restaurante buffet y almuerzos, cena en restaurantes buffet y a la carta).	3	4	4	3
6. Restaurante (Montaje de los guerdones y reunión de información)	2	2	3	3
7. Restaurante (Mise en place)	2	3	3	5
8. Restaurante (Servicio al cliente en el restaurante Buffet y restaurantes a la carta)	2	5	4	4
9. Restaurante (Recibimiento a cliente en restaurante buffet y restaurantes 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 restaurante buffet y almuerzos, cena en restaurantes buffet y a la carta)	AV	AV	CN	CS	AV	AV
6. Restaurante (Montaje de los guerdones 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 al cliente en el restaurante buffet y restaurantes a la carta)	AV	AV	AV	CS	S	CS
9. Restaurante (Recibimiento a cliente en restaurante buffet y restaurantes 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

Siempre
Casi Siempre
A Veces
Casi Nunca
Nunca



Fuente. Elaboración propia

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 inadecuado 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.

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.

BIBLIOGRAFÍA

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.

Espinoza, E y Ganchozo, J. (2017). Evaluación del proceso de alimentos y bebidas para la mejora de los servicios afines en el hotel. Trabajo de año VIII semestre. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Calceta.

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

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. Disponible en: <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 proceso? Descripción general ¿En qué consiste este proceso?

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.